



Universitetet  
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Mastergradsstudium i  
endringsledelse

Vårsemesteret, 2020

Forfatter: Kaja Bakke Struksnæs

Kandidatnummer: 9371

Veileder: Kristiane Marie Fjær Lindland

Tittel på masteroppgaven: Nye arbeidsformer i aktivitetsbaserte kontorkonsept: hva betyr implementeringsprosessen for organisatorisk utvikling?  
*En casestudie av implementering av aktivitetsbaserte kontorkonsept med fokus på de immaterielle faktorene*

Emneord: Organisasjonsutvikling  
Endringsledelse  
Aktivitetsbaserte  
kontorlandskap  
Organisasjonsoppskrifter  
Oversettelse  
Kontekstualisering  
Implementering

Sidetall: 72  
+ vedlegg/annet: 1  
Stavanger, 14.06.2020

## **Forord**

Denne avhandlingen markerer slutten på to svært interessante, strevsomme og lærerike år gjennom masterstudiet i endringsledelse. En stor takk rettes til informantene i Sparebank 1 SR-bank, og til de i Sola kommune som har involvert meg i deres omfattende prosesser. Deres åpenhet rundt opplevelser, erfaringer og innsikter har gjort innholdet i avhandlingens funn svært interessante. Åpenheten rundt de studerte endringsprosessene som har pågått, har også gitt meg mye verdifull læring og en større forståelse for flerdimensjonaliteten i hva som påvirker en endringsprosess. En spesielt stor takk til min veileder Kristiane Marie Fjær Lindland, for gode råd, veiledning og diskusjoner som har fått meg på sporet til tross for en litt kaotisk situasjon på det personlige planet.

## **Sammendrag**

Formålet med denne kvalitative casestudien var å tilføre mer forskning på hvordan ulike organisasjonsforståelser påvirker implementering av en endringsoppskrift. Aktivitetsbaserte kontorlandskap er et konsept som både krever materiell og immateriell oversettelse og implementering i den enkelte organisasjon. Siden arbeidsmetodisk vaneendring er en forutsetning for å oppnå effekt av de sonebaserte kontorlandskapene, er prosessen mer kompleks enn å kun implementere den materielle, instrumentelle og synlige delen av konseptet. Studien fokuserte først og fremst på å undersøke den immaterielle delen av implementeringsarbeidet, som lager forutsetninger for hvorvidt arbeidsmetodisk vaneendring operasjonaliseres. Sparebank 1 SR-bank og Sola kommune var caseverter for forskningen med bakgrunn i at de begge implementerte aktivitetsbaserte kontorlandskap rundt samme tid. Bakgrunnen for denne avhandlingen er også av et praksisopphold i Sola kommune høsten 2019, hvor de jobbet i en forberedende fase av å implementere aktivitetsbasert kontorlandskap- og arbeid. Gjennom funnene fremkom det at implementeringsmetode og bakenforliggende logikk, er av betydning for å få til en suksessfull, arbeidsmetodisk endring i aktivitetsbaserte kontorlandskap. Casevertorganisasjonene viste ulike logikker som utskilte seg i to retninger. Disse resulterte i ulike implementeringsmetoder, som viste seg å enten opprettholde- eller føre til endring av organisasjonskulturens handlemønstre. Hvordan en forstår organisasjonsdrift synes å legge føringer for det innholdsmessige fokuset under implementering, som videre gir grunnlag for menneskesystemet og organisasjonskulturens utvikling eller opprettholdelse.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	2
<b>1. Innledning .....</b>	<b>vi</b>
1.1 Aktualisering og problemstilling .....	1
<b>2. Teori.....</b>	<b>3</b>
2.1 Implementering av nye praksiser .....	3
2.2 Sentrale logikker bak organisatorisk utvikling .....	6
2.3 Organisasjonskultur og utvikling .....	9
2.4 Teoretisk refleksjon .....	13
<b>3. Metode .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vitenskapelig ståsted .....	14
3.2 Tilnærming og avgrensning .....	15
3.3 Casestudie .....	15
3.3.1 Caseverter .....	16
Sola kommune.....	16
Sparebank 1 SR-bank.....	17
3.4 Datainnsamling .....	18
3.4.1 Intervjuer.....	19
3.4.2 Utvalg .....	20
3.4.4 Tidligere innsamlede data .....	21
3.4.5 OCAI-analyse .....	22
3.5 Analyse & datareduksjon .....	22
3.5.1 Analyse av intervjuer .....	23
3.6 Pålitelighet & gyldighet .....	25
3.7 Etikk og anonymisering .....	26
<b>4. Funn .....</b>	<b>28</b>
4.1 Implementering .....	28
4.1.1 Implementering i Sola kommune .....	28
4.1.2 Implementering i SR-bank .....	32
4.2 Operasjonalisering .....	34
4.2.3 Sola kommunes fysiske forutsetninger .....	34
4.2.4 Sola kommunes operasjonalisering.....	35
4.2.2 SR-banks fysiske forutsetninger .....	37
4.2.2 SR-banks operasjonalisering.....	39
4.3 Organisasjonskulturelle forhold etter endringen .....	40
4.3.1 Sola kommunes endring.....	40
4.3.2 SR-banks endring.....	43
<b>5. Diskusjon .....</b>	<b>45</b>
5.1 Organisasjonsutvikling og ulike implementeringslogikker .....	45

5.2 Operasjonalisering .....	49
5.3 Organisasjonskulturens opprettholdelse eller utvikling .....	52
5.4 Oppsummering & konklusjon .....	56
<b>6.0 Avslutning .....</b>	<b>59</b>
6.1 Refleksjon .....	59
6.2 Teoretiske implikasjoner .....	60
6.3 Implikasjoner for praksis .....	60
6.4 Videre forskning.....	61
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....</b>	<b>70</b>

*We shall not find any simple prescriptions for sound organizational leadership; nor will it be purchased with a bag of tricks and gadgets. It requires nothing less than the proper ordering of human affairs, including the establishment of social order, the determination of public interest, and the defense of critical values.*

*(Selznick, 1957, s. ix)*

## 1. Innledning

Organisering i ulike virksomheter preges i dag av ny teknologi, nye konsepter og praksiser som har til formål å effektivisere driften i alle ledd. Regjeringens innføring av avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen i 2015 var et tydelig insentiv til å skape høyere ressurseffektivitet i offentlige organisasjoner. Den markerte at nye interne strukturer, arbeidsformer og prosesser er nødvendig for en effektiv driftsøkonomi i fremtiden. «Virksomhetsledere må være sitt ansvar bevisst for å gjennomføre nødvendige strukturelle endringer og kontinuerlige forbedringer.» (Finansdepartementet, 2018). Markedet for organisasjonstrender- og ideer er stort, og baseres i hovedsak på å effektivisere ulike deler som inngår i organisasjonsdrift. En idé-adopsjon kan typisk skje ved at en organisasjon har implementert en ny idé, og deretter opplevd suksess ved at ideen gir dem spesielle fordeler. Fordelene vises eksempelvis ved organisatorisk utvikling som gir høyere grad av effektivitet og økonomisk vinning. Ideen blir dermed kjent, og spres deretter videre til organisasjoner som ønsker å implementere den samme organisasjonsideen- eller oppskriften. Dette med formål om at implementering av ideen eller oppskriften skal gi like resultater, til tross for at organisasjonene har ulike forutsetninger.

Aktivitetsbaserte kontorlandskap som fordrer arbeidsmetodisk endring for å kunne utnyttes optimalt, er i dag en populær endringsidé i Norden som flere organisasjoner velger i forbindelse med utforming av kontorlokaler. Den aktivitetsbaserte arbeidsformen (heretter omtalt som ABW, fra det engelske konseptnavnet Activity Based Work) er først og fremst en idé som beror på å dele kontorlandskapet i ulike soner med ulike arbeidsmiljø, tilpasset ulike menneskelige behov ved utførelse av ulike arbeidsaktiviteter. Landskapet kan typisk være oppdelt i stillesoner, samarbeidssoner, kreative soner, små og store stillerom, møterom og åpne landskaper med free seating og ergonomiske arbeidsplasser. Å la arbeidsoppgavens karakter være førende for hvor- og med hvem man utfører den, er den regjerende tanken bak konseptet. Konseptet er en svært aktuell organisasjonsoppskrift i forbindelse med utforming av nye lokaler. Kontorlandskapskonseptet ABW sees på som en endringsidé som ikke bare har synlig effekt, men som også kan føre til organisasjonsutvikling gjennom nye og mer effektive måter å løse arbeidsoppgavene på. De siste årene har ideen vært et høyaktuelt tema på samfunnsnivå, blant annet fordi det har vært diskusjoner om hvilket konsept som skal velges til det nye regjeringskvartalet i Oslo. Herunder er aktivitetsbaserte kontorlandskap konseptet som per nå anbefales. Å anse kontorlandskapets utforming som en ressurs som kan

bidra til organisatorisk utvikling gjennom mer effektive arbeidsprosesser, i tillegg til bedre arealutnyttelse, er en tanke som har resultert i konseptet. I stortingsmeldingen (Meld. St. 21, Nytt regjeringskvartal) fremmes det at valget om aktivitetsbaserte arbeidsplasser er tatt på bakgrunn av at:

I den aktivitetsbaserte løsningen tilbys de ansatte rom og funksjoner som er tilpasset og understøtter de ulike aktivitetene som skal utføres i løpet av en arbeidsdag. Rom og funksjoner er tilpasset de ansattes forskjellige behov og arbeidsstil – enten de trenger ro og konsentrasjon eller samarbeid. Arbeidsplasskonseptet baserer seg på tre hovedgrep: stor fleksibilitet når det gjelder endring av struktur, oppgavefordeling og arbeidsformer; stor variasjon og valgfrihet, og deling av areal. (Stortinget, 2019)

## 1.1 Aktualisering og problemstilling

Rapporten *The rise and the rise of Activity-Based Work*, gjennomført av forskningsorganisasjonen Leesman hadde 11.000 respondenter som jobbet i det som ble beskrevet av arbeidsgiver som aktivitetsbaserte kontorlandskaper (Leesman, 2017). Det er flere påståtte fordeler ved å velge en slik type kontorutforming. Blant annet mer engasjerte og motiverte ansatte, større grad av autonomi, bedre samarbeid, raskere kunnskapsoverføring og læring, mer effektiv beslutningstaking og fleksibel fysisk infrastruktur som gjør det enklere å tilpasse seg fremtidig organisasjonsendring (Leesman, 2017).

Blant kritikk som rettes mot aktivitetsbaserte kontorplasser, setter to norske forskere spørsmålsteget ved de påståtte fordelene ved trenden. Forskningen deres er publisert i et spesialnummer av tidsskriftet *Helserådet*, der de blant annet har publisert sine funn etter en gjennomgang av 25 studier på endring fra cellekontorer til åpne kontorlandskap (Bakke & Fostervold, 2017). I en innstilling (Inst. 382 S) til en tidligere stortingsmelding (Meld St. 21) fra kommunal- og forvaltningskomiteen viste et politisk medlem til den overnevnte forskningen.

Viser til forskning (blant annet publisert i *Helserådet* nr. 16/17 av Jan Vilhelm Bakke, Ph.d., overlege i Arbeidstilsynet, og Knut Inge Fostervold, dr.psychol., førsteamanuensis ved Psykologisk institutt, Universitetet i Oslo) som dokumenterer betydelig effektivitetstap, økt sykefravær, svekket samarbeid og dårlig arbeidsmiljø knyttet til disse arbeidsplasskonseptene. Brukerundersøkelser bekrefter funnene ved at ansatte rapporterer om konsentrasjonsvansker og mistriivsel. (Stortinget, 2019)

Forskning påpeker derimot at det er summen av antall individers atferdsendring på arbeidsplassen som utgjør den organisatoriske merverdien ved valg av en aktivitetsbasert kontorløsning (Leesman, 2017). Implementeringsmetode fremkommer av interesse for å potensielt kunne tilføre vitenskap om hvorfor atferdsendringen ikke skjer i tråd med endringsintensjonen.

Problemstillingen i oppgaven er inspirert av Røviks (2011) forskning på hvordan overføring av endringsideer kan oversettes, og om man kan gi en «forskningsbasert «oppskrift» på – med andre ord råd om – hvordan man kan og bør gå frem for å lykkes med å oversette og implementere organisasjonsideer?» (Røvik, 2007, s. 23). Denne studien ønsker å tilføre forskning på hvordan ulike implementeringsmetoder har betydning for hvordan endringsideen



operasjonaliseres. Til forskjell fra Røviks (2007) samfunnsvitenskapelige innfallsvinkel hvor det fokuseres på en middelvei mellom de paradigmenes sosialkonstruktivismen og modernismen bringer, vil denne avhandlingen ta utgangspunkt i sosialkonstruktivismen for å gå i dybden på hvorfor ulike implementeringsmetoder blir valgt. Grunnet at implementeringsmetode og oversettelse av endringsideen anses som en av hovedfaktorene for påvirkning til at organisatorisk endring operasjonaliseres, er problemstillingen i studien:

*Hvordan påvirker ulike organisasjonsforståelser implementeringsmetode, og deretter utvikling i organisasjonens menneskesystem?*

De sosiokulturelle forholdene på arbeidsplassen gjør kompleksiteten større enn om det kun var forandring av den fysiske og materielle en ønsket å undersøke. Organisasjonsstruktur og kultur henger tett sammen, og ifølge Cameron & Quinn (2013) er det vanskelig å foreta en vellykket endringsprosess uten at kulturendring skjer. Dette gjør det relevant å undersøke hvilken logikk organisasjonen driftes etter, siden dette også muligens legger føringer for hvordan man velger å ta inn en endringsidé. For å undersøke problemstillingen er to forskningsspørsmål førende:

*F1: Hvordan har den grunnleggende organisasjonsforståelsen sammenheng med hvordan ABW implementeres i en organisasjon?*

Aktivitetsbaserte kontorlandskap skal støtte en arbeidsform der det å flytte seg mellom byggets ulike soner etter behov, anses for å gi arbeidsprosessuell verdi. Hva som anses som galt og riktig i en organisasjonskultur er førende for hvordan atferd og beslutninger som foretas daglig foregår (Schein, 1985, s. 206). Organisasjoner som adopterer ABW til deres organisatoriske kontekst, må derfor ofte endre hvilke antakelser om hva gode arbeidsvaner anses for å være. På bakgrunn av dette er neste forskningsspørsmål:

*F2: Hvilken betydning har valg av implementeringsmetode av ABW for organisasjonskulturens opprettholdelse eller utvikling?*

## 2. Teori

Tsoukas & Chia (Tsoukas & Chia, 2004) fremmer at organisatorisk endring er noe som starter på individnivå og når medlemmene av organisasjonen selv endrer atferd. Det individuelle perspektivet benyttes ofte når man studerer eller kartlegger endringsmotstand med utgangspunkt i psykologien (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 70). Organisasjonsendring som betraktes fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv, vil i større grad studere helheten av hvordan den organisatoriske endringen skjer. Denne forutsetningen gjør det naturlig å inkludere teori som tar for seg uformelle forutsetninger for utvikling, som kultur og ulike organisatoriske logikker som bevisst eller ubevisst påvirker hvilke grunnlag man implementerer en endringsidé på. Siden ABW-konseptet ofte utfordrer de ansattes antakelser om hva som er de beste måtene for dem å jobbe på, anses implementeringsmetoder som en kritisk faktor for at atferdsendring har forutsetninger for å finne sted. Leesman (2017) hevder at atferdsendringen er en kritisk faktor for å oppnå tiltenkt effekt av ABW. De tidligere, innøvde arbeidsmetodiske antakelsene stammer fra hvordan organisasjonen tradisjonelt ser på effektivitet, og er slik grunnlaget for hva som anses som rett og galt i deres organisasjon (Schein, 1985, s. 15). Herunder inneholder kapittelet teori om implementering av endringsideer, hvilke bakenforliggende logikker som kan identifiseres som grunnlaget for organisatoriske utviklingsprosesser, og hvordan organisasjonskulturen er av betydning i en endringsprosess.

### 2.1 Implementering av nye praksiser

I dag er et av de regjerende organisasjonsidealene å være omstillingsdyktige og fleksible, som en konsekvens av den fjerde industrielle revolusjon, og at samfunn og omverdenen forandrer seg raskere enn tidligere (Andreassen, 2016). De nye forretningsmodellene og organisasjonstrendene det medfører, har muligens konsekvenser for byråkratiske organisasjoner i form av at det dras i retning mot hva som anses som legitimt på samfunns- og verdensbasis: høy grad av dynamikk. Konsekvensene av en stadig økende og felles systemteknologisk og atferd, er at det har kommet til syne et større marked for organisasjonsideer som sprer seg raskere enn tidligere (Heusinkveld, 2004, s. 5). Ideene går tilsynelatende på tvers av offentlige, byråkratiske, privateide, klanbaserte- og generelt virksomheter med ulik struktur og ulike forutsetninger.

Ideene kan eksempelvis være nye arbeidsmetoder, strukturer, praksiser eller prosesser. Slike endringer anses som planlagte. Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, støtter opp under og stimulerer til at det å være dynamisk er et ideal innen offentlig sektor. Det er også en mulighet for at denne reformen førte til at flere offentlige instanser trengte nye praksiser, eller andre endringsideer som kunne understøtte at grep i tråd med reformen ble eller blir innfridd via konkret ny atferd. Reformen viser et trekk i det norske samfunnsliv, at byråkratiet skal minkes og effektivitet økes. ABW er slik et aktuelt grep i tråd med dette.

Begrepet om byråkrati er etter Webers definisjon en regelstyrt organisasjon, der ansatte mer eller mindre følger uttømmende regler som kan læres (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 75). Ved regelstyrt tenkning og atferd skulle byråkratiet være rasjonelt og effektivt, og beslutningsmakten sentralisert. Byråkratiske grunntrekk består ifølge Røvik (2007) av:

- i) vektlegging av formell avgjørelsesmyndighet knyttet til hierarkisk plassering, ii) sterkt vertikalt spesialisert formell struktur («dypt» hierarki med mange myndighetsnivåer), gjerne kombinert med en sterkt horisontal spesialisert struktur (dvs. mange sideordnete enheter med formelle grenser i mellom), og iii) relativ stabilitet i organisasjonsformer over tid. (Røvik, 2007, s. 124)

Avbyråkratiserende ideer forstås som at de har som formål å effektivisere drift og minke grad av byråkrati. Dette i seg selv kan virke som et paradigme ved at byråkratiet i utgangspunktet ble oppfunnet for å fremme effektivitet. Nåtidens organisasjoner er preget av inflasjon ved begreper som innovasjon og kreativitet, som i større grad er personavhengig, og som ikke stimuleres av regelstyrt tenkning og atferd. Tverrfaglige samarbeid anses for å stimulere innovasjon innen tjenestedesign og intern oppgaveløsning, noe konseptet ABW skal tilrettelegge for gjennom fysisk utforming og nye, mer dynamiske arbeidsmetoder.

Røvik (2016, s. 124) forklarer begrepet avbyråkratisering som «et sett ideer, oppskrifter og konkrete reformgrep som er rettet inn mot å gi organisasjoners formelle struktur en bestemt utforming – og i tydelig retning bort fra den klassiske byråkratiske organisasjonsformen.». Herunder omtaler han fleksibilisering og kontraksjon som de to underordnede kategoriene som rommer organisasjonsideer som utgjør avbyråkratiseringsbegrepet. Flexibilisering angår at organisasjoners formelle strukturer stadig ombygges raskere, og at organiseringsformer oftere betegnes som temporære (Røvik, 2007, s. 128). Kontraksjon omhandler sammentrekning av organisasjonens struktur, både på det vertikale og horisontale nivået. Horisontalt ved å redusere antall sideordnete organisatoriske enheter, til fordel for å fokusere

kjernevirksomheten (Røvik, 2007, s. 133). Vertikal kontraksjon skjer gjennom grep som «utflating» av formell struktur og fjerning av mellomledd. Flat struktur er en av samtidens sterkeste organisasjonsidealer, og inneholder flere paradoksale normer. Utflating ved nedleggelse av mellomnivåer i organisasjonen kan nemlig både anses for å være demokratiserende og samtidig øke ledelsens styringskapasitet. Styringskapasiteten antas å bli styrket gjennom mer direkte styringslinjer, og demokratiserende ved at avstanden til makthavende i organisasjonen antas å bli kortere og tilgangen mer direkte (Røvik, 2007, s. 143).

ABW-konseptet bryter med byråkratiske kjennetegn ved å korte ned hierarkiske avstander der man oftere jobber side om side med sine ledere. Konseptet støtter det å kontrahere sideordnede avdelinger til å være mindre betydningsfulle som avgrensede, og mer betydningsfulle uten et strukturelt skille.

Vi har hittil sett hvordan man kan identifisere et byråkrati og videre avbyråkratiserende ideer. Endringsincentiver får ofte innpass ved at de har lyktes i andre kontekster, som i andre organisasjoner. Som det at ideen om ABW har utviklet seg til å bli et konsept som adopteres på tvers av ulike organisatoriske kontekster. *Hvordan* man bringer endringsideen inn i organisasjonen er et svært relevant tema, «Mye tyder på at organisasjoners kapasitet og kompetanse til å oversette ideer blir en stadig viktigere ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring.» (Røvik, 2007, s. 324). Kontekstualisering betyr å hente ideer, som nye praksiser, fra én kontekst og tilpasse den til en annen kontekst. Det angår å oversette ideen til å passe i en ny organisasjon. Når man undersøker kontekstualisering er man opptatt av hvor den skjer og hvem som oversetter ideen til å bli en ny praksis, altså kontekstualiseringens arenaer og aktører. Røvik (2007) hevder at «først og fremst har toppledelsen myndighet til å ta inn og implementere nye ideer.» (Røvik, 2007, s. 294). Videre beskriver Røvik «at det i ledelsen finnes klare oppfatninger om hva som til enhver tid er problemer og utfordringer i virksomheten» (2016, s. 294). Ledere ilegges ved dette en rolle som kontekstualiseringens aktører og endringsideens løsningsillustratører. Måten de oversetter ideene som hentes inn på, har som regel som formål å løse mindre eller større problemer, eller være et tiltak for å nå et mål. Videre hevder Røvik at «i ledelsen vil de ideene som velges, bli oppfattet som verktøy og som logisk sammenhengende konsept.» (2007, s. 295). De vil derved ofte være en gruppe med full forståelse for meningen med endringsideen. Å gjøre ideen håndgripelig fordrer at formidleren vet hvordan ideen kan forklares og praktiseres i egen organisasjon. Denne

kompetansen omtales som translatørkompetanse, og utviklingen- og viktighetsgraden av den er i følge Røvik et vanskjøttet tema (Røvik, 2007, s. 320).

Til tross for at det er én regjerende tanke og filosofi bak ABW-konseptet, vil dette vises fysisk og komme til uttrykk blant de ansatte på ulike måter etter hvordan ideen tilpasses og implementeres i den enkelte organisasjon. Ideen bringes inn i en kompleks kontekst og er gjenstand for å bli oversatt til organisasjonens immaterielle strukturer som prosedyrer, rutiner og kultur, og materiell og fysisk struktur som kontorlandskap. De organisatoriske forholdene ABW skal oversettes til og implementeres i, er bygget opp etter grunnleggende antakelser om hvordan en organisasjon skal styres for å fungere mest optimalt. Disse antakelsene og ulike logikkene er bevisst eller ubevisst førende for hvilken måte man implementerer en endring på, de vil derfor redegjøres for i neste kapittel.

## **2.2 Sentrale logikker bak organisatorisk utvikling**

Store organisasjoner som offentlige etater og virksomheter kjennetegnes ofte ved at de er byråkratiske og tunge. Det som i dag omtales som byråkratier, var i utgangspunktet den tyske sosiologen Max Webers forslag til syv grep som skulle virke effektiviserende for organisasjoner (Cameron, Quinn, & Silva, 2013, s. 42). Weber foreslo at organisasjonene skulle ha regler, spesialisering, elitestyre, hierarki, særreie, mangel på personlighet og ansvarlighet (Cameron & Quinn, 2013, s. 42). Disse grepene viste seg å være svært gunstige for organisasjoner som manglet effektivitet og pålitelighet i sine resultater. Frem til 1960-årene var denne tankegangen regjerende innen ledelseslitteratur og ble ansett for å gi stabile og gode resultater (Cameron & Quinn, 2013, s. 43). En slik type organisering knyttes til det instrumentelle synet, der organisasjoner anses som rasjonelle redskaper for effektiv måloppnåelse (Blindheim & Røvik, 2011, s. 114). Maskinmetaforen om organisasjonen knyttes til dette perspektivet, der menneskesystemets faktorer som kultur, i stor grad antas å ikke ha særlig påvirkningskraft når en innfører endringer.

Blindheim og Røvik (2011) fremmer tre organisasjonsteoretiske perspektiver på ledelse og organisering som fremmer ulike logikker i en omstillingsprosess. Ledelse defineres som «atferd i organisasjoner der individer i formelle organisasjoner forsøker å påvirke prosesser, strukturer og relasjoner med sikte på måloppnåelse for virksomheten» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 110). De tre perspektivene omtales som det instrumentelle, det institusjonelle og det ny-institusjonelle (pragmatiske) perspektivet.

**I det instrumentelle perspektivet** anses ledelsen som rasjonelle aktører hvis hovedoppgave er å effektivisere drift gjennom å minimere kostnader. Synet på lederes rolle som rasjonelle beslutningstakere støttes av at de besitter makt og innflytelse til å ta de mest hensiktsmessige valg for organisasjonens mål. Innflytelsen fører med seg at de kan initiere top-down endringer på et strukturelt plan: «Ideen om den formelle organisasjonsstrukturens konstituerende kraft og innvirkning på faktisk individuell beslutningsatferd står sentralt i det instrumentelle organisasjonsperspektivet.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 112). Denne retningen kan hermed sies å være endringsoptimistisk. Videre kjennetegnes det instrumentelle synet ved at omstillinger skjer effektivt gjennom planmessighet og struktur, basert på hva som forventes i henhold til stillingsinstrukser, nedfelte strategier og mål, formelle rutiner, organisasjonskart og regelverk (Blindheim & Røvik, 2011, s.112). Det instrumentelle perspektivet baseres på et modernistisk syn der organisasjoner er objektive enheter som det er mulig å fremskaffe presis og vitenskapelig kunnskap om (Blindheim & Røvik, 2011, s. 111). Dette innebærer også en endringsoptimisme ved at man ved å forandre formell organisasjonsstruktur, kan forandre individuell atferd innad i organisasjonen.

Til forskjell fra det instrumentelle perspektivet vil det **i det institusjonelle perspektivet** være uformell organisasjonskultur fremfor formell organisasjonsstruktur som anses som kilde til individuell atferd i organisasjonen. Det institusjonelle perspektivet framhever sosiale proporsjoner, og har opphav i sosialkonstruktivismens syn som særlig vektlegger at det finnes flere dimensjoner enn en teknisk, funksjonell og objektiv virkelighet:

«..hvorigjennom organisasjoner og mening forstås som konstituert gjennom menneskelig interaksjon og praksis i en samfunnsmessig kontekst, heller enn som en objektiv realitet relativt frikoplet fra menneskelig interaksjon, praksis og meningsdanning.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 113). I endrings- og omstillingsperspektivet utvises det skepsis til at man kan tilføre en reell forandring gjennom top-down-initierte prosesser. Det vil sjeldent få et forventet utfall om en planlagt endring skjer denne veien, og særlig om endringen bryter med organisasjonens særpreg eller identitet (Blindheim & Røvik, 2011, s. 115). Det er snarere bottom-up-prosesser som anses for å være nødvendig om en skal få gjennomslag for organisatorisk forandring. En kan slik si at det må fokuseres særlig på å tilpasse endringen til å overensstemme med organisasjonens identitet og særpreg. En endring som går imot organisasjonens særpreg og identitet vil uten radikal atferdsendring fra ledelsen være nærmest umulig (Cameron & Quinn, 2013). Lederens viktigste oppgave er å sikre at det skjer handlinger knyttet til organisasjonens mål og verdier, og organisasjonen anses snarere som en

institusjon av sin samfunnsmessige kontekst (Selznick, 1957, s. 27). Formell struktur og tekniske rutiner knyttet til problemløsning anses bare som en del av organisasjonen, ikke som det viktigste for driften i sin helhet.

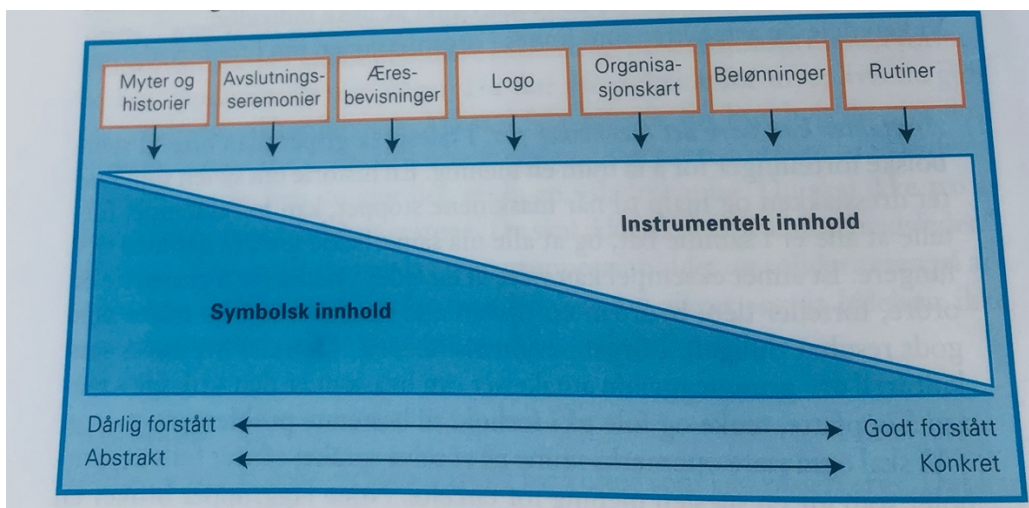
**Det nyinstitusjonelle-, også kalt pragmatiske perspektivet**, har som det institusjonelle, opphav i den sosialkonstruktivistiske retningen. Det nyinstitusjonelle perspektivet på organisasjoner vektlegger komplikasjoner ved de eksterne forventninger til at man skal følge samfunnsnormer som angår å holde seg oppdatert, og å vise organisatorisk handling og utvikling i henhold til tiden man er i. Organisasjonstrender og oppfattelse av hva som er riktig måte å lede, organisere og styre en organisasjon på skifter med tiden (Blindheim & Røvik, 2011, s. 116). Om man tar to ytterpunkter av trendretninger innen ledelse, er et eksempel på dette at ledelsesidealet har gått fra å være «mykt» og relasjonsfokusert til å være «hardt» og effektivitetsfokusert. Hva som oppfattes som legitimt til hvilken tid, er førende for hva som blir institusjonalisert i organisasjonsidémarkedet, og er ofte uavhengig av organisasjonens driftsformål. Ideer tas inn i ulike organisasjoner som en slags paraply for hva som anses for å være det riktige element for utvikling, uavhengig av hva organisasjonens kjernevirksomhet er. Organisatoriske intensjoner med å adoptere endringsideer er innen nyinstitusjonalismen å skape legitimitet. Kjernen er at det påvirker hvordan organisatoriske handlinger ser ut for allmennheten, til tross for at de kanskje ikke samsvarer med kjernedrift eller interne holdninger: «De institusjonaliserte ideene fra utsiden, derimot, er gjerne abstrakte ideer, nærmest symboler, som ikke alltid passer inn med den daglige praksis. Virksomheter opplever likevel press i retning av å adoptere disse ideene for å oppnå aksept i omgivelsene.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 117). Ny-institusjonalister stiller seg med det kritiske til at beslutninger om å adoptere nye ideer, metoder eller prosesser alltid er motivert av å gjøre det beste for å nå organisatoriske mål (Hernes, 2016, s. 169).

Hvilken logikk implementeringen av ABW baseres på vil komme til syne gjennom hvordan ideen blir oversatt, implementert og operasjonalisert i organisasjonen. Siden ABW er et konsept som krever atferdsendring hos arbeidstakerne, vil det være mer komplekst enn å kun foreta de fysiske forandringene i kontorlandskapet. Når forbedring gjennom strukturell eller prosessuell forandring er målet, må forbedringspotensialet også være tydelig forankret i ideen, samtidig som den må være praktisk håndgripelig for alle som er forventet å delta aktivt (Kotter, 2012). Det foreligger som regel alltid ulike forutsetninger for organisasjoner som ønsker å gjennomføre et endringsprosjekt. Men målet er som regel alltid å *forbedre noe*. Organisasjoner har ulike formål, omgivelser, kulturer, strukturer, ledelse og det fordrer derfor

en oversettelse av endringsideer som tar høyde for de organisasjonsindividuelle faktorene. Kopiering av beste-praksiser kan ved det være utfordrende ved at det ikke er gitt at fasitsvaret for oversettelse ofte ligger internt i organisasjonen.

Alford og Friedland (1991) hevder at organisasjoners indre liv påvirkes av institusjoner som demokrati, kristendom, kjernefamilien og byråkrati som meningsdannende for hvordan individer konstruerer og utfører sine handlinger. På samme måte kan en organisasjon utvikle egne logikker som former de ansattes handlingsmønstre, slik som organisasjonskulturens grunnleggende antakelser og hvilke artefakter de kommer til syne igjennom.

Organisasjonskulturen har både instrumentelt og symbolsk innhold, og er konteksten endringsideen bringes inn i. «I situasjoner preget av usikkerhet omkring organisasjonen, kan den symbolske siden ofte være viktigere for de ansatte, fordi det er artefaktens symbolske side som formidler mening om hva noe betyr, og hvordan det skal tolkes.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 128).



Modell 2.2, artefaktens symbolske og instrumentelle innhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Neste avsnitt vil beskrive hva organisasjonskultur omfatter i et utviklingsperspektiv, og hvorfor den er av betydning ved implementering av en endringsidé.

### 2.3 Organisasjonskultur og utvikling

Når man implementerer en endringsidé som ABW vil alle mekanismer som har styrende effekt i organisasjonen være viktige å ta høyde for. Endring av organisasjonsstrukturens formelle rutiner, prosesser og styring vil ofte følges av en mer eller mindre naturlig kulturendring (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 354). Kultur anses som en uformell styringsmekanisme, og vil forme hva som oppfattes som riktige og gale holdninger og



handlemåter i organisasjonens menneskesystem. Når disse uformelle styringsmekanismene endres vil ofte formell struktur også forandres som en konsekvens (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 354). Cameron og Quinn (2013, s. 113) hevder at det ikke er mulig å foreta en vellykket, planlagt endring uten at kulturendring skjer. Jacobsen og Thorsvik hevder at det i mange tilfeller ikke vil være mulig å avgrense en strukturendring mot en kulturendring og omvendt (2007, s. 354). Så hva er organisasjonskultur og hvorfor har den betydning ved implementering av ABW?

Edgar Scheins (1985) definisjon av organisasjonskultur er mye gjengitt innen organisasjonsfaget, og den legges til grunn for forståelsen av begrepet i denne sammenheng:

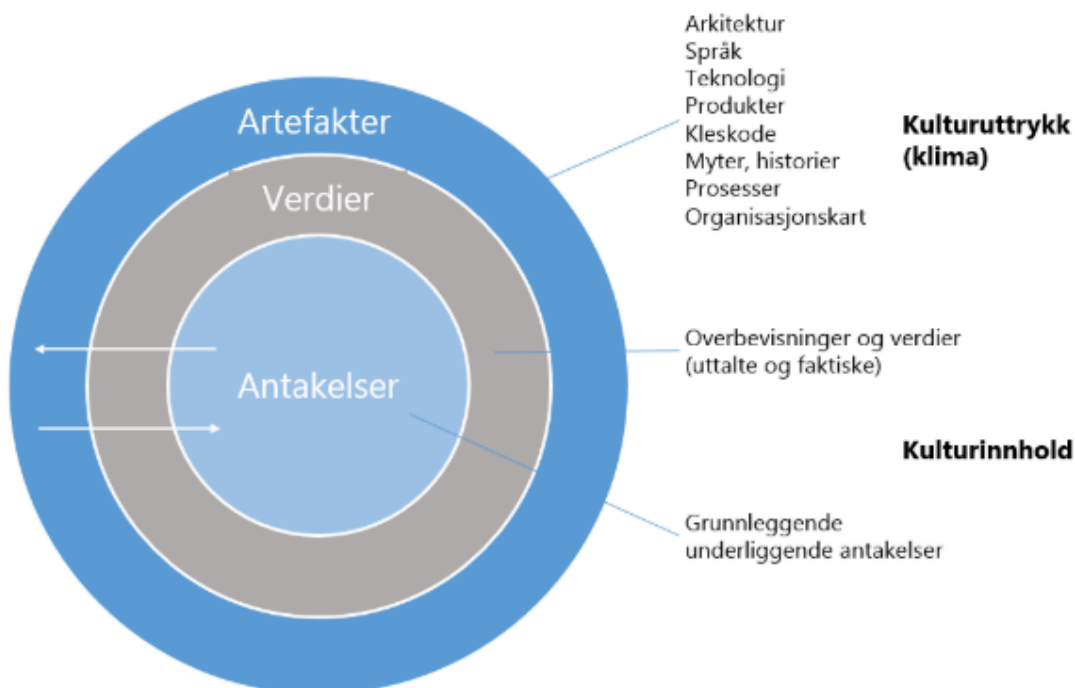
Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etterhvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (1985, s. 7)

Definisjonen innebærer at kulturen forklarer handlemønstre, og er også derfor et svært relevant element når man undersøker en endringside som krever forandring av de ansattes handlinger på arbeidsplassen. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 116) hevder at organisasjonskultur og formelle strukturer har den samme funksjonen ved at de begge begrenser og systematiserer informasjonstilgang i organisasjonen. Grunnmuren for utsagnet er at ulike studier viser at kultur er en styringsmekanisme i organisasjonen ved at kulturen på samme måte som formell struktur, angir hva som er rett atferd når man utfører oppgaver eller handler på vegne av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.116). Kulturen vil i dette tilfellet ha direkte påvirkningskraft for om den dynamiske arbeidsmetoden ABW krever aksepteres, og at handlinger i tråd med denne blir sosialt akseptert.

Videre antyder flere studier at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte mellom ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Organisasjoner med utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan være mer effektive enn organisasjoner hvor man bruker tradisjonelle byråkratisk-administrative styringsmidler. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 116)

I forhold til endringens innhold har en kultur som innehar stor grad av tillit grunnlag for ressurseffektivitet og informasjonsflyt gjennom større handlefrihet. Konsekvensen av dette

igjen vil være en mer fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon. Slik kan det også trekkes en parallell til hva som ofte er ønskelig ved å implementere ABW, men som samtidig og er en forutsetning ved å arbeide etter dynamikken ABW skal støtte. I og med at det ofte ønskes et mer dynamisk miljø preget av samarbeid og felles oppgaveløsning, kan en si at tillit er en uformell faktor av betydning ved implementering. Stor grad av autonomi er en annen forutsetning for at ABW-konseptet skal fungere fordi man er forventet å arbeide i kontorlandskapets ulike soner uavhengig av at noen bestemmer hva, hvor og med hvem en skal utføre oppgaven med. Kontrollen det tradisjonelle byråkratiet ofte fører med seg kan slik være et hinder for effekt av ABW, både i form av de formelle styringsmekanismene, men også i forhold til hvilken uformell styringskraft kultur med høy grad av byråkratiske trekk kan medføre. Kultur kjennetegnes som nevnt per definisjon av aksepterte handlingsmønstre, og om handlingene er preget av kontroll og styring har den formelle strukturen direkte innvirkning på kulturen også. En kan slik si at implementering av ABW ofte vil kreve kulturendring, fordi konseptet ikke vil gi effekt om det kun implementeres instrumentelt gjennom forandring av kontorlandskapet. «Når organisasjonskultur erstatter bruk av administrative styringsvirkemidler, kalles dette også «klanstyring» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 116). Schein (1985) deler opp organisasjonskultur i tre nivåer. Modellen under illustrerer disse.



*Modell 2.3: Organisasjonskultur, Schein, 1987. (Mathisen, 2016)*

1. **Artefakter** (klima) forteller noe om den mest synlige delen av organisasjonskultur. Og består blant annet av synlige atferdsmønstre, samt elementene fremvist i modellen nedenfor.
2. **Verdier** forteller noe om organisasjonens uttalte og nedfelte verdier og holdninger samt de faktiske, etterlevde. Dette nivået er dermed til dels synlig.
3. **Grunnleggende antakelser** er organisasjonens mellommenneskelige forhold, og de usynlige antakelsene hver enkelt innehar. I følge Schein tas disse for gitt og har ofte historisk forankring. Om disse har sterk nok forankring i en organisasjon, er de til hinder for å tenke seg atferd som bygger på andre premisser. (Schein, 1985, s. 15)

Hvordan kulturen oppleves av organisasjonens medlemmer beskrives som at «Kulturens innvirkninger er sterke og danner et mønster. De inngir en følelse av at noe forlanges av oss. «De gir oss muligheten til å projisere våre egne antakelser hvis vi ikke har fakta å holde oss til.» (Schein, 1985, s. 21). I en implementeringsfase er derfor forståelseskaping og læring av stor betydning. Om organisasjonens deltakere besitter nok fakta og informasjon om hva som forventes av dem, og denne er i tråd med hva som kulturelt og uformelt sett oppfattes som «riktig», vil de i større grad ha forutsetninger for å adoptere ønskelig atferd. Dette basert på det overnevnte prinsippet om at en projiserer egne antakelser om en ikke har nok fakta eller informasjon å forholde seg til. I denne delen av implementeringsfasen vil man ofte oppleve enten motstand eller aksept for endringen. Når noe nytt forlanges av de ansatte i en organisasjon kan sinne og uro oppstå om det oppleves et konformitetspress som bryter med en opplevd identitetsfølelse (Schein, 1985, s. 24).

I organisasjonenes tilfelle vil dette tilsvare en kulturell forandring i form av en ny, gjensidig forståelse for hvorfor og hvordan den nye, riktige handlemåten vil se ut. Det vil si at den gjensidige forståelsen er deres underliggende antakelser, og den nye arbeidsformen er de nye, synlige artefaktene. I en endringsprosess der en implementerer ABW må derfor totaliteten av de som gjennomgår endringen ha underliggende antakelser og overbevisninger som er sterke nok til å gi utslag fysisk og synlig. Schein begrunner viktigheten av kulturforståelse i organisasjoner blant annet med at den har «innvirkning enten det er snakk om et helt samfunn, et yrke, en organisasjon, en gruppe i en organisasjon eller bare et møte.» (Schein, 1985, s. 21). Videre understreker Schein at kulturen kun opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 121). Det vil si, de grunnleggende antakelsene som tidligere

har eksistert og implisitt vises gjennom artefaktene må fremtre som gale i nåtiden, til tross for at de en gang var riktige.

## 2.4 Teoretisk refleksjon

Teoriene var veiledende for å utvikle og endre hypoteser underveis i forskningen, samtidig som de gav et bredere overblikk over hva som skjedde internt i organisasjonene det ble forsket på ABW i. Siden forskningen foregikk fra et sosialkonstruktivistisk ståsted var det viktig å danne et forståelsesgrunnlag for **hvorfor** implementeringen av ABW foregikk slik den gjorde. Teorien om de ulike organisasjonslogikkene- og perspektivene gav en pekepinn, og var en viktig faktor for å danne dybde i forståelsen av hvordan organisasjonene fungerte og hvilken bakenforliggende logikk de handlet basert på i implementeringsprosessen. Samtidig var det viktig å tilføre teori om hvordan og hvorfor endringsideer tas inn i en organisasjon, som et bakteppe for å gå inn på hvordan ulike logikker er førende for valg av implementeringsmetode. Siden organisasjonskultur innehar de samme grunnleggende antakelsene som den logikken en endringsidé implementeres basert på, valgte jeg de uformelle styringsmekanismene i en organisasjon som et av de teoretiske fokusområdene.

### 3. Metode

Det metodiske opplegget for denne oppgaven er en kvalitativ case-studie av ABW, med to organisasjoner som verter for å undersøke ulike måter å implementere endringen på. Innen samfunnsvitenskapen har kvalitative innsamlingsmetoder som formål å forske på et fenomens egenskaper gjennom innsamling av dybdeinformasjon (Madsbu, 2011). I Leesmans (2017) rapport fremkommer det som nødvendig med mer forskningsbasert dybdeinformasjon om hvorfor ansatte ikke endrer atferd og benytter ABW-løsningen slik at kontorkonseptet får tiltenkte effekter. Gjennom et sosialkonstruktivistisk ståsted søker denne studien å forstå hvilken påvirkningskraft implementeringsmetode har for hvordan organisatorisk utvikling ved implementering av ABW skjer. Formålet er å avdekke meninger og holdninger blant ansatte som har gjennomgått og gjennomgår en slik endringsprosess. Likeledes er det aktuelt å etterstrebe et svar på hvorfor, og hvordan organisasjonene gjennomførte de valgte implementeringsmetodene. Metoden søker å potensielt bekrefte eller falsifisere at implementeringsmetode har betydning for hvordan de sosiokulturelle forholdene utvikler seg i retning av å endre arbeidsvaner.

#### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet har utgangspunkt i at virkeligheten er samfunnsskapt, konstruert og utviklet basert på ulike konsekvenser av sosial interaksjon. Det tas høyde for- og forklares hvordan ulike individer har ulik oppfattelse av det samme fenomenet eller den samme situasjonen (Tjora, 2017). Påvirkning, praksis og normer er eksempler på konstruksjoner som utvikles eller oppstår som en konsekvens av sosial interaksjon som eksempelvis medfører erfaringsutveksling. En kan slik si at det sosialkonstruktivistiske perspektivet belyser ulike sannheter om det samme fenomenet eller situasjonen, noe som i seg selv kan representere en form for et tilnærmet objektivt ståsted fra forskerens side. Etter det er foretatt en organisatorisk endring kan man forklare hvordan den sosiale realiteten ser ut etter endringen, eller man kan forsøke å forstå hvorfor den sosiale realiteten er blitt slik. «Denne posisjonen innebærer at det å «forklare» sosiale realiteter som kun sosiale realiteter, vil være å overse og ta for gitt prosessen som konstruerer denne sosiale realiteten.» (Madsbu, 2011, s. 77). Å forklare hvordan endringen ser ut og oppleves på overflaten vil ikke være et like godt utgangspunkt for videre utvikling som det å utvikle en forståelse for opphavet til *hvorfor det er blitt slik*. I denne situasjonen vil det innebære å

fortolke hvorfor informantene fremmer eller vektlegger ulike faktorer, samt hva som ligger til grunn for ulike perspektiver på samme sak.

### **3.2 Tilnærming og avgrensning**

Formålet med denne studien er å fremme kunnskap om hva implementeringsmetode betyr for organisasjonens utvikling i forbindelse med adopsjon av en endringsoppskrift. Ved en abduktiv tilnærming blir forskningen en slags problemløsende prosess, der en starter med enkelte observasjoner som genererer nye spørsmål om fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 34). Siden det blant annet var observasjoner og deltakelse under den forberedende implementeringsfasen av aktivitetsbasert arbeid som vekket interesse for problemstillingen, passer denne tilnærmingen til fenomenet godt. Forskningen blir en slags problemløsende prosess, der en starter med enkelte observasjoner som genererer nye spørsmål om fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 34). Med denne bakgrunnen og noen holdepunkter fra Leesmans (2017) forskningsrapport, var et mål å oppnå mer viten om hvordan implementeringsmetoder påvirker hvordan endringen operasjonaliseres. Den abduktive tilnærmingen vises her ved at problemet reises basert på empiri, mens teori brukes retningsledende for å undersøke dybden i problemet. Det vil være naturlig å både søke etter om det finnes et problem, hvordan problemet ser ut og hva som er problemets årsak. Studiet er avgrenset til å omhandle hvordan implementering av ABW har betydning for operasjonalisering og intern endring. Andre potensielle faktorer for drøfting av hvordan endringen vises gjennom operasjonaliseringen blir derved avgrenset.

### **3.3 Casestudie**

Yin (2014, s. 16) beskriver at en casestudie burde inkludere å undersøke et fenomen med kontekstuelle forhold av betydning. Ved å sammenlikne to organisasjoners endringsprosesser, var formålet med denne studien å få innsikt i hvordan ABW-konseptet ble omgjort fra en endringsidé og et teoretisk konsept til å bli praktisk operasjonaliserbart gjennom hvordan implementeringsprosessen ble gjennomført. Dette med et blikk rettet mot å identifisere hva som eventuelt var vesentlig annerledes eller likt i de ulike organisasjonene. Siden undersøkelsens hovedfokus er de kontekstuelle forholdene innad i organisasjonene, passer dette godt med rammeverket for en casestudie. Formålet med en casestudie er ofte å kunne gjengi noe, eller finne ut noe nytt om en bestemt situasjon eller sak (Yin, 2014, s. 18). Den bestemte situasjonen er i denne studien implementering av ABW-kontorlandskap og arbeidsmetoder. Forståelse for hvilke fokusområder de to organisasjonene anså som viktige

ved tilpasning av ABW og hvilke elementer de vektla under implementeringsfasen ble undersøkt og fokusert på. Yin (2014, s. 16) beskriver videre at en casestudie er empirisk drevet og ofte inkluderer flere ulike undersøkelser i fenomenets virkelighetskontekst. En casestudie passer derfor godt, og er beskrivende for hvordan det metodiske forskningsopplegget ble gjennomført.

### **3.3.1 Caseverter**

For å undersøke fenomenet om aktivitetsbaserte kontorlandskaper og hvilken betydning implementeringsmetode har for operasjonaliseringen som fordrer atferdsendring fra de ansatte, var to organisasjoner objekter for undersøkelser. Begge organisasjonene har nylig valgt å implementere ABW i forbindelse med innflytting i nye lokaler. De valgte med det å gjøre flytteprosessen til en organisasjonsutviklingsprosess. Disse organisasjonene er ulike ved at én er offentlig og én er privat, men like ved at de begge er store organisasjoner med mangfoldig virksomhet og mange ulike interne arbeidsprosesser. Organisasjonene som implementerte endringsideen ABW er presentert i avsnittene under.

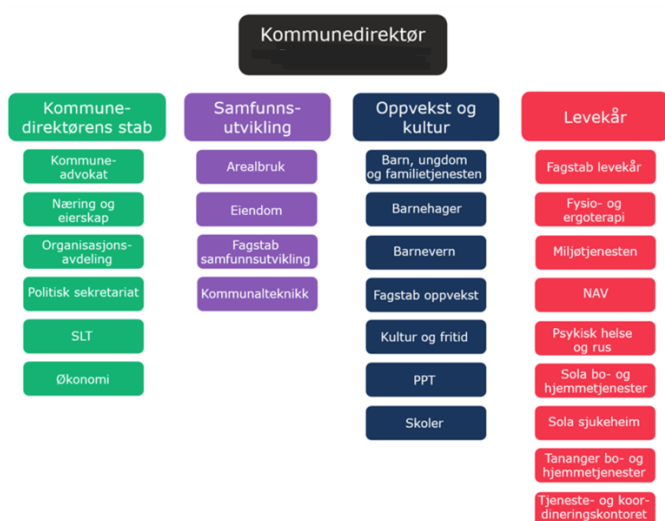
#### **Sola kommune**

Sola kommunes administrative virksomhet ligger i et nybygget rådhus i Rogaland.

Kommunen har de siste årene blitt berømt for deres innovative planer av blant annet NHOs kommune-NM. «..Arbeidet med å forenkle, forbedre og fornye kommunens tjenester er viktigere enn noen gang. Det handler om å ta i bruk mulighetene teknologien byr på. Skal vi klare framtidens utfordringer, må vi endre oss kontinuerlig og utvikle kulturen vår..»

(Rådmann, 2018). De har mange ulike virksomheter underlagt kommunen, og organisasjonens hovedformål er å yte gode tjenestetilbud til de omtrentlig 22.000 innbyggerne. De har en hierarkisk struktur med sentralisert beslutningsmakt, og driftes etter formannskapsmodellens prinsipper. Av deres omtrentlig 1800 ansatte ble omlag 320 av dem samlokalisert i deres nykonstruerte rådhus på Sola i desember/januar 2019/2020. Organisasjonen er hovedsakelig organisert i tre tjenesteområder, Samfunnsutvikling, Oppvekst og kultur, og Levekår og i to administrative staber under kommunedirektørens stab; Økonomi og Organisasjonsavdelingen. Organisasjonskartet under viser deres mange ulike virksomhetsområder.

## Organisasjonskart



Modell 3.3.1: Organisasjonskart, Sola kommune (Grotmol, 2020)

I forbindelse med deres organisatoriske mål ble flytteprosessen ansett som en god anledning til å foreta endringer med formål om å forbedre den administrative driften. Dette gjennom mer intern, tverrfaglig samhandling. Et utdrag fra deres årsrapport fra 2018, publisert april 2019 på deres nettsider, forklarer det overordnede fokuset i deres endringsarbeid og ønsket om mer samhandling. Dette er også en del av bakteppet for innføringen av ABW:

Implementering av kommunens nye verdier, raushet, mestring og mot, i kombinasjon med etablering av strategisk overordnede mål for hele kommunen skal bidra til en økt samhandling internt i organisasjon og i dialog med innbyggere.

Kulturbygging har fortsatt i 2018, blant annet gjennom HMS-satsingsområde «jeg og vi med ansvar for hverandre». Utarbeidelse og implementering av verktøy og metoder for samhandlingsprosesser relatert til endring, omstilling og konflikter har vært prioritert. (Sola kommune, 2019, s. 107)

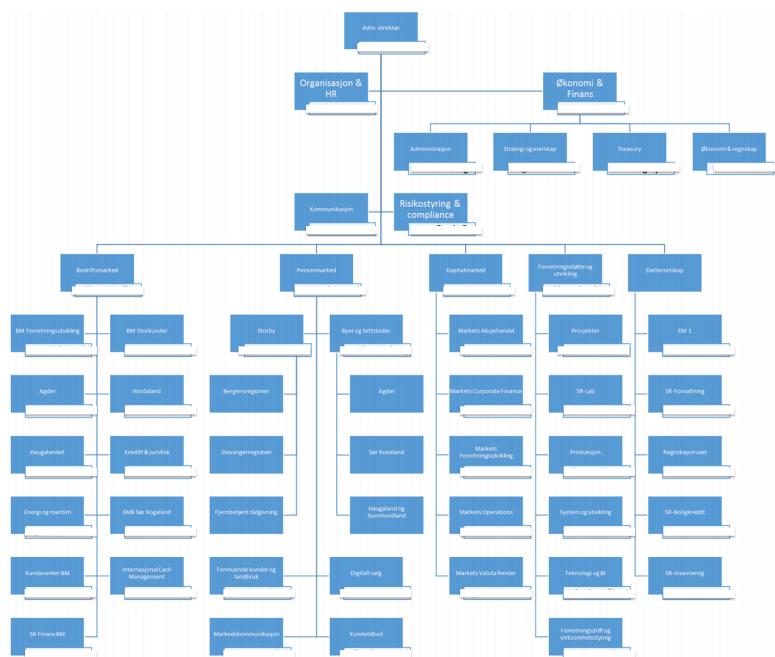
På bakgrunn av inspirasjon fra Bodø kommune og andre organisasjoner som hadde valgt ABW, besluttet de å implementere dette i én av etasjene i sitt nye rådhus.

### Sparebank 1 SR-bank

Sparebank 1 SR-bank (heretter omtalt som SR-bank) driver bank- og finansvirksomhet i Stavanger. De er én-, og den største, av fjorten sparebanker som inngår i Sparebank 1-alliansen. Disse er selvstendige sparebanker, men samarbeider om merkevare og plattform. SR-bank konsernet har hovedkontor i Stavanger, og 36 ulike kontorer strukket fra Vestlandet



til Østlandet. Av totalt og omtrentlig 1250 ansatte, var 650 av dem fordelt på tre kontorlokaler og tolv avdelinger i Stavanger. Disse ble samlokalisert høsten 2019 i nybygget kalt Finansparken. De hadde som Sola kommune, interne og organisatoriske endringsintensjoner med sin flytteprosess. De valgte å implementere ABW, for å oppnå høyere grad av samhandling og være bedre rustet for fremtidige, organisatoriske endringer. Som Sola kommune er organisasjonens hovedformål å yte gode tjenestetilbud. Ulikt er at de har et annet eksternt press gjennom markedskreftene. Gjennom ulike interne forretningsområder tilbyr de finans-, banktjenester og forsikring til privatpersoner og bedriftsmarkedet. Mye av deres interne aktiviteter angår et kontinuerlig fokus på utvikling. Planleggingsfasen av hvordan det nye bygget skulle understøtte deres arbeidsprosesser foregikk fra år 2015. Organisasjonskartet under viser deres mange avdelinger og ulike virksomhetsområder.



Modell 3.3.2: Organisasjonskart SR-bank (Registreringsdokument for Sparebank 1 SR-bank ASA, 2017, s. 82)

### 3.4 Datainnsamling

Ifølge Brinkmann og Tandggaard (2010) vil det styrke studien å bruke ulike metoder, såkalt metodetriangulering. I tillegg til at semi-strukturerte intervjuer ble foretatt, ble empiri innsamlet under praksisperioden i Sola kommune i tidsperioden august-desember 2019 anvendt. Disse dataene bestod av dokumenter, intervjuer og feltnotater av observasjoner. I tillegg til dette ble det utført intervjuer i SR-bank, for å skaffe data som kunne være

beskrivende for ulike måter å implementere og kontekstualisere ABW på. I avsnittene under vil jeg legge frem beskrivelser av hvordan de ulike metodene ble anvendt og hvilke formål de ulike hadde.

### **3.4.1 Intervjuer**

I studien ble det foretatt intervjuer for å fremskaffe dybdeinformasjon fra informanter i Sola kommune og SR-bank. Det ble utarbeidet en intervjuguide på forhånd av intervjuene, men ettersom problemstillingen forandret seg litt etter hvilken informasjon som fremkom i de første intervjuene, ble intervjuguiden også forandret litt underveis. Dette inngår som en del av den abduktive tilnærmingen. Problemstillingen startet ved å være teoretisk utviklet, men endret retning etter hvilke fokus informantene fremmet under intervjuene. Intervjuguiden inneholdt formulerte spørsmål og stikkord basert på den overordnede tematikken. Den ble ikke statisk fulgt, men de overordnede temaenes rekkefølge var veiledende for å ivareta intervjuets struktur: innledning, refleksjonsspørsmål og avsluttende spørsmål. Det innledende spørsmålet og det avsluttende spørsmålet var likt under alle intervjuene. Det ble brukt lydopptak under intervjuene, og alle informantene signerte en samtykkeerklæring utarbeidet etter NSDs retningslinjer.

Kvaliteten på informasjonen informantene fokuserer på under intervjuer avhenger ofte av tillitt til forskeren. Slik var det en fordel at jeg hadde kjennskap til Sola kommunes internbegreper, og tidligere gjennomførte forberedelser og tiltak. Det at informantene hadde sett meg og kjente til mitt praksisopphold opplevdes som en styrke når det gjaldt å få informasjon. Ofte startet informantene å prate av seg selv etter at jeg hadde introdusert forskningstemaet, uten at de hadde fått et spesifikt spørsmål å besvare. Flere uttalte også at dette var et tema det var godt å få pratet om. Da det siste spørsmålet var besvart og lydopptaket ble avsluttet opplevde jeg ofte å få mer informasjon som hadde vært verdifull for forskningen. Jeg spurte i noen tilfeller om jeg kunne notere ned og bruke informasjonen. Det fysiske stedet intervjuene ble avholdt var i Solas rådhus, på kafé og i SR-banks lokale. Gjennom tilgang til møterommene i lokalene fikk informantene selv bestemme hvilket møterom intervjuet skulle avholdes i. Noen var mer opptatt av anonymitet enn andre, og avtalte å møtes ved valgte møterom lokalisert i andre etasjer enn der ens egen arbeidsdag vanligvis foregikk.

### 3.4.2 Utvalg

Gjennom et strategisk utvalg ble totalt 11 informanter intervjuet. Et strategisk utvalg består ifølge Tjora (2012, s. 145) av deltakere i et forskningsprosjekt på bakgrunn av at de er spesielt egnede til å gi informasjon om hva som forskes på. I dette tilfellet var det mest interessant å intervjuer de som ble berørt av implementeringen av ABW. Alle som ble intervjuet er ansatte i enten Sola kommune eller SR-bank, og de er berørte av endringsprosessen rundt å innføre ABW. Demografiske utvalgsriterier som kjønn og alder ble ikke vektlagt. For å ivareta informantenes anonymitet er ikke rollebeskrivelsene spesifikt presisert, men gjengitt i form av enten medarbeider eller leder. Utvalgsriteriene var litt ulike for Sola kommune og i SR-bank, og de forklares derfor under to avsnitt. Nedenfor er en fremstilling av alle informantene.

Organisasjon	Rolle	Anonymisering
Sola kommune	Leder	I.1
Sola kommune	Medarbeider	I.2
Sola kommune	Medarbeider	I.3
Sola kommune	Leder	I.4
Sola kommune	Leder	I.5
Sola kommune	Medarbeider	I.6
Sola kommune	Medarbeider	I.7
Sola kommune	Medarbeider	I.8
SR-bank	Medarbeider	I.A
SR-bank	Leder	I.B
SR-bank	Medarbeider	I.C

*Modell 3.4.2: utvalg, intervjuer 2020*

#### Sola kommune

Ved utvelging av informanter til intervjuene i Sola kommune var utvalgets kriterier hovedsakelig bestående av:

1. At de arbeidet i Sola kommunes rådhus' 3. etasje.
2. At informantenes roller vektet noenlunde likt mellom medarbeidere og ledere, og at de tilhørte ulike avdelinger eller team.

Dette for å undersøke meninger og holdninger fra ansatte med ulike roller, men som hadde gjennomgått den samme situasjonen. I et tilfelle ble to informanter fra den samme avdelingen intervjuet. Dette for å undersøke om de hadde flere likhetstrekk i sine utsagn, enn de fra andre

avdelinger. Jeg ønsket også å både samle inn meninger fra ansatte som nå arbeider aktivt basert og fra de som har fast plass i det samme kontorlandskapet.

### **Sparebank 1 SR-bank**

Med tanke på at det var nødvendig om full informasjon om SR-banks implementeringsmetode og fremgangsmåte for å kontekstualisere ABW, var det viktig å intervju noen som hadde full informasjon om planleggingsfasen, strategier og prosjektets gang. Videre ville jeg intervju to medarbeidere som ikke hadde deltatt i planleggingen, men som i høyere grad ble «utsatt» for endringsprosjektet. Gjennom et bekjentskap, ble informantene som deltok i undersøkelsen kontaktet.

### **3.4.4 Tidligere innsamlede data**

Dokumentanalyser, feltnotater og tidligere avholdte intervjuer var sekundærdata innsamlet i forbindelse med det nevnte praksisoppholdet i Sola kommune høsten 2019. Relevant empiri fra denne perioden ble analysert på nytt etter at intervjuene var gjennomført. Dette blant annet for å identifisere likhetstrekk og dissens før og etter innflytting til det nye rådhuset.

Dokumenter jeg tidligere hadde fått tilgang til som ble ansett for å være relevante for forskningen er:

- Strategidokument for det nye rådhuset (Rådmannens ledergruppe).
- Powerpoint-presentasjoner til ledersamlinger (virksomhetsledere og noen mellomledere).
- Referat fra Rådmannens ledersamling med informasjon om samhandling og mål i det nye rådhuset.
- E-post med Word-dokument, notat til lederne om praksis i nytt rådhus.
- Informasjonsbrosjyre for innflytting i det nye rådhuset.

Blant dokumentene var det relevant å se om planer og tiltak er blitt fulgt opp eller gjennomført, og om man var nærmere å oppnå målene som var utarbeidet før innflytting til det nye rådhuset. To av de tidligere foretatte intervjuene under praksisoppholdet i Sola kommune ble også analysert på nytt, og inneholdt informasjon knyttet til implementering av ABW. Annen empiri fra SR-bank bestod i informasjonsbrosjyrer alle ansatte fikk utdelt ved innflytting.

### 3.4.5 OCAI-analyse

Cameron & Quinn (2013) presenterer et verktøy for å kartlegge organisasjonskultur i henhold til organisasjonsutvikling. OCAI står for Organizational Culture Assessment Instrument og er utviklet gjennom internasjonal forskning på organisatoriske endringsprosesser. I tillegg til intervjuene og dokumentanalysene som ble foretatt, ville jeg gjøre en kartlegging av de uformelle og formelle organisatoriske trekkene til organisasjonene. Dette kan fortelle noe om implementeringsmetoden de valgte støtter kulturen og strukturen de innehar. Dette kunne potensielt gitt et mer helhetlig bilde av hvor de «er» i forhold til hvor de ønsker å «være» etter implementering av konseptet. Et randomisert utvalg ble trukket, og de potensielle respondentene fikk tilsendt informasjon og et spørreskjema per e-post. På bakgrunn av Korona-situasjonen ble det vanskelig å følge opp og utvide utvalget nok til å oppnå en gyldig undersøkelse. Resultatene som fremkom av det et fåtall respondenter sendte inn, ble derfor ikke benyttet som en del av det metodiske opplegget.

En OCAI-analyse anbefales likevel å gjennomføre for å oppnå viten og bevissthet rundt hvor en befinner seg i et utviklingsperspektiv. Denne kan gi konkrete utgangspunkt for et videre utviklingsarbeid i forbindelse med å oppnå effekt av ABW.

### 3.5 Analyse & datareduksjon

Datainnsamlingen genererte store mengder empirisk materiell fra intervjuene samt de tidligere innsamlede data. Rekkefølgen materiellet ble analysert i ble tenkt ut etter hva som var hensiktsmessig i henhold til undersøkelsesdesignet og forskerobjektivitet. Først ble intervjuene foretatt i Sola kommune analysert, deretter fulgte intervjuene fra SR-bank og til slutt det tidligere innsamlede materiellet. Analyseforklaringene er disponert i oppgaven etter tidsmessig utførelse. Likt for disse tre var at de ble analysert etter like prinsipper. Under åpen koding er formålet å forlenge begrepers egenskaper etter hvilken kontekst de snakkes om under. I praksis gjøres det ved at man identifiserer begrepers kategorier, dimensjoner og egenskaper, og forsøker å finne ut hva *teksten egentlig handler om* (Tanggaard & Brinkmann, 2010, s. 212). Empirien analyseres i første omgang uten forutinntatte teoretiske eller generelle antakelser. Empirien skal tale for seg selv, og man ser etter sammenhenger mellom-, eller ofte gjentatte begreper. Basert på disse dannes datadrevne koder induktivt. Noen utformer i tillegg egne koder basert på teori eller antakelser på forhånd. Under disse analysene ble teoretiske og hypotetiske koder dannet i etterkant av de datadrevne. Utdrag fra analysene vises i avsnittene under.

### 3.5.1 Analyse av intervjuer

Analyseprosessen startet med transkripsjon av intervjuene, der lydopptakene ble omgjort til tekst. I denne delen av prosessen ble alle uttalte ord i intervjuene skrevet ned i et dokument. I tillegg ble den ikke-begrepslige kommunikasjonen notert, det vil si om informanten lo, fnyste eller at stemmeleie indikerte at det lå spesielle følelser eller holdninger bak ordene.

Under første steg i analyseprosessen, opprettet jeg koder i form av korte setninger som beskrev avsnitt og setninger i alle de transkriberte intervjuene. Ifølge Tjora (2012) er målet å lage så tekstnære koder som mulig, dette var et prinsipp som ble etterfulgt. Konsekvensen er at de blir induktivt opprettede, altså datadrevne. Da den tekstnære kodingen var utført, ble kodene omgjort til enkeltstående begreper som forklarte innholdet i kodene:

Til det bedre tror jeg. Med en gang vi flyttet inn, så var det litt sånn stress. Det var litt sånn, hvor skal jeg sette meg? Ehhh, hvor er de andre jeg skal jobbe med? Skal jeg gå rundt å lete etter de? Skal jeg bare sette meg her, og så ringe de på skype og høre hvor de er?	Lokalisering
	Teknologi
Man blir litt, hm, man er jo vanedyr så man. Jeg er ikke så nøye på hvor jeg sitter, men de folkene som er rundt meg. Men det har egentlig gått ganske greit heller. Det var kanskje en uke med å kjenne litt på det, men så har det gått helt greit. Man har jo gjerne sine soner som man sitter i. Som man er blitt vandt med allerede. Her har det litt med utforminga også, at vi setter oss i den første sonen her, fordi det er dit du kommer først. Det er langt å gå til de andre. Her er skapene med alle tingene våres.	Vane
	Soner
	Fysisk utforming
	Praktisk
Ehm. Men eh, sånn ellers synes jeg det har gått veldig, altså det har forbedret arbeidshverdagen min til det bedre. Jeg kjenner som sagt en frihet ved at det ikke er noen som kan kontrollere at jeg sitter på plassen min og jobber. Og dermed tenker at om jeg ikke sitter der, så jobber jeg ikke.	Forbedring
	Frihet (motsetning til å bli kontrollert)

#### Modell 3.5.1: åpen koding 1

Etter første omgang med koding, var 71 datadrevne koder utviklet ut av all transkribert tekst. Tjora (2012) hevder en burde regne med å generere mellom 30-100 koder utfra et transkribert materiell på mellom 10-15 intervjuer med varighet på rundt en time.

Neste steg i analyseprosessen bestod i å samle disse kodene under teoretiske og hypotetiske kategorier, og utelate kodene som ikke var av relevans for den undersøkte tematikken. Kun fire koder ble utelatt i denne prosessen. De 67 gjenværende kodene ble fordelt tematisk, og det ble deretter opprettet syv kategorier som rommet de 67 kodenenes overordnede fokusområde:

<b>Empirisk kode</b>	<b>Kategori</b>
1.	
Arbeidsmiljø Kultur Beslutningsgrunnlag Holdning Ambassadører Ansvarsfraskrivelse Tilhørighet Bekymring Silotenkning Skille	Kultur (synlig og ikke synlig)
2.	
Endringsledelse Endringsvilje Vaneendring Vane Gevinst Hensikt Implementering Samhandling/samarbeid	Endring
3.	
Beslutning Hierarki Lojalitet Ledelse Linjebasert Mellomleder Struktur Påvirkning	Ledelse
4.	
Kommunikasjon Oversette Språk Hensikt Formål Operasjonalisering Behov - løsning Forståelse Forventning	Translatørkompetanse

### *Modell 3.5.2: åpen koding 2*

Deretter ble all tekst under de 67 kodene satt sammen i sine syv nye kategorier. Alt tekstmateriellet ble da satt sammen på nytt i henhold til kategoriseringen. For å ikke blande hvilken informant som hadde sagt hva eller hvilken materie teksten var fra, skrev jeg informantens eller tekstens opprinnelse i parentes bak setningene.

I neste steg av analyseprosessen ble teoretisk grunnlag og hypotetisk tilknytning til oppgaven kartlagt. Disse to aspektene ble fylt inn med nye kategoriseringer. De teoretiske kodene ble basert på teoretikerens navn. Oppgavens tilknytning ble basert på hypoteser og forskningsspørsmål:

Empirisk kode	Kategori	Teoretisk grunnlag	Hypotese, tilknytning til oppgave
1.			
Arbeidsmiljø Kultur Beslutningsgrunnlag Holdning Ambassadører Ansvarsfraskrivelse Tilhørighet Bekymring Silotenkning Skille	Kultur (synlig og ikke synlig)	Schein Cameron & Quinn	<i>Hvordan påvirker ledelse og kulturelle aspekter implementering av aktivitetsbasert arbeid i Sola kommune?</i>
2.			
Endringsledelse Endringsvilje Vaneendring Vane Gevinst Hensikt Implementering Samhandling/samarbeid	Endring	Cameron & Quinn Ottesen Hernes	<i>Hvordan kan man oppnå gevinstrealisering i aktivitetsbaserte kontorlandskap?</i>
3.			
Beslutning Hierarki Lojalitet Ledelse Linjebasert Mellomleder Struktur Påvirkning	Ledelse	Ottesen Kahneman Hernes	<i>Hvordan påvirker ledelse og kulturelle aspekter implementering av aktivitetsbasert arbeid i Sola kommune?</i>
4.			
Kommunikasjon Oversette Språk Hensikt Formål Operasjonalisering Behov - løsning Forståelse Forventning	Translatørkompetanse	Røvik	
5.			
Lokalisering	Utforming	Leesman	

### Modell 3.5.3: åpen koding 3

## 3.6 Pålitelighet & gyldighet

Forskningens pålitelighet angår i hvilken grad en annen forsker ville endt opp med et likt resultat ved bruk av like metoder. Om det er sannsynlig, innehar studiet høyere pålitelighet enn om svaret var nei (Tjora, 2012, s. 203). Forskningsopplegget er etterprøvbart ved bruk av dybdeintervjuer og analysemetodene jeg har beskrevet. Disse var hoved-dataene for forskningen som resulterte i funnene. Empirien praksisoppholdet genererte vil være vanskeligere å etterprøve, da disse oppstod gjennom deltakelse som om jeg var en ansatt i organisasjonen. Disse ble derimot ikke benyttet som hoved-data, men la snarere føringer for å inneha en større forståelse for hva som ble vektlagt under implementeringsarbeidet.

Kjennskapen til Sola kommune fra praksisoppholdet kan ha ført til høyere grad av forståelse for begreper, drift, struktur og kultur enn om jeg var ukjent med driften. Kjennskapen opplevdes som en fordel som mest sannsynlig genererte mer informasjon under intervjuene, enn jeg ville fått om jeg var ukjent for informantene. En annen opplevd styrke var at jeg hadde forutsetninger for å tolke informantenes uttalelser i tråd med hva de virkelig mente, noe



som kunne vært utfordrende uten kjennskap til deres internspråk. Mindre kjennskap til SR-banks drift og internspråk opplevdes ikke som en barriere for å få tilgang til informasjon. Informantene fremstod som åpne og villige til å snakke om temaet. Intervjuguiden som ble anvendt i SR-bank var litt ulik den som ble brukt i Sola kommune. Hovedsakelig fordi jeg ikke hadde noen innsikt i deres tidligere interne organisering eller forberedende implementeringsfase. Det var ønskelig med så mye innsikt i implementeringsprosessen og kontekstualisering av konseptet som mulig, for å få et sammenlikningsgrunnlag.

Forskningens gyldighet angår hvorvidt de utvalgte metodene undersøker hva de er ment for (Tanggaard & Brinkmann, 2010, s. 489). I henhold til dette var temaet tydelig for alle informantene. De forstod hvilke problemstillinger som var relevante å ha en samtale rundt, til tross for at jeg i noen tilfeller kun hadde introdusert forskningens tematikk. På bakgrunn av den abduktiv tilnærmingen til forskningen, var de empiriske dataene førende for videre tilpasning. Problemstillingen endret seg fra å inneha et teknologisk, fysisk og praktisk fokus, og endte med å i stor grad omhandle kulturelle elementer knyttet til atferdsendring i aktivitetsbaserte kontorlandskap, noe som viser et trekk fra den abduktive forskningsmetoden. Samtidig viser det at funnene fikk «tale for seg selv» og underveis ble brukt som veiledende. Intervjuguiden ble endret etter at noen intervjuer var foretatt, for å sikre at forskningen tok for seg dybden i fokusområdene som fremkom underveis. – og med det styrket studiens gyldighet. Triangulering av ulike innsamlingsmetoder ble som tidligere beskrevet også utført, og er noe Jacobsen (2015) anbefaler for å styrke forskningens gyldighet.

### **3.7 Etikk og anonymisering**

Forskningsprosjektet ble søkt inn til, og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) høsten 2019. Dette for å kunne benytte tidligere innsamlede data generert under praksisoppholdet, høsten 2019. Søknaden ble oppdatert og godkjent på nytt av NSD i januar 2020 i forbindelse med at det var et nytt undersøkelsestema, utvalg og metoder. Videre ble de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi utarbeidet av de nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH) fulgt. Alle informanter er anonymisert i oppgaven. Lydopptak ble brukt under intervjuene, men transkripsjon av opptakene ble utført så raskt som mulig etter intervjuet var fullført. Da transkripsjonen var ferdig, ble lydopptaket slettet. Alle transkripsjoner ble anonymisert og lagret i en passordbeskyttet mappe på min datamaskin. I forbindelse med intervjuavholdelse skrev alle informantene under på en samtykkeerklæring som var utarbeidet etter NSDs retningslinjer. I

utgangspunktet var et ønske å ha litt nærmere beskrivelser av rollene til de ulike informantene, men etter deres eget ønske ble rollen til dels anonymisert ved at den kun er beskrevet som enten leder eller medarbeider. Dette ble godkjent av alle som deltok. Videre ble spesiell oppmerksomhet rettet mot å ikke avsløre eller nevne informasjon som potensielt kunne identifisere deltakeres holdninger eller utsagn. Kommunedirektøren (tidligere kalt Rådmann) er unntatt fra dette anonymiseringsprinsippet som ellers er fulgt, med skriftlig godkjennelse i samtykkeerklæringen.

## 4. Funn

Funnene fokuserer på ulikheter ved- og konsekvenser av implementeringsmetodene de to casevert-organisasjonene har valgt ved innføring av ABW. Funnene viste ulike organisatoriske perspektiver og logikker som bakgrunn for valg av implementeringsmetode. Begge organisasjonene viste i tråd med de ulike logikkene også ulik forankring i menneskesystemet. Den ulike forankringen synes å ha sammenheng med hvordan operasjonaliseringen foregikk. Operasjonaliseringen gav videre ulike forutsetninger for mottakelse av konseptet, læring og hvordan de uformelle strukturene i organisasjonene ble påvirket.

### 4.1 Implementering

Funnene i de to organisasjonene utviste ulike måter å forankre ideen om ABW i organisasjonen på. I Sola kommune, som var hovedorganisasjonen som ble studert i flere faser av implementeringen, kom dette frem ved at det var tatt utgangspunkt i- og satt fokus på teorien bak konseptet. I SR-bank, som ble studert etter innflytting, fremkom det at de fokuserte mer på hva konseptets praktiske betydning skulle være for dem. De to ulike måtene organisasjonene valgte å implementere endringsideen på presenteres i de to neste avsnittene.

#### 4.1.1 Implementering i Sola kommune

Bakgrunnen for valget av ABW i Sola kommune ble sett i sammenheng med et mål om større grad av tverrfaglig samhandling. Høsten 2019 forklarte Kommunedirektøren under et intervju at utgangspunktet for å bygge et nytt rådhus først og fremst var å få tak over hodet. Videre uttalte hun at om det var mulig å bruke flytteprosessen til å understøtte måloppnåelse ville det være positivt. Med måloppnåelse fremmet hun:

«...Det å samhandle bedre internt, ressursstyring og utnyttelse som gir samarbeid der det er hensiktsmessig. Det å samle ulik kompetanse under samme tak, gir mulighet til bedre samhandling. For bedre samskaping med innbyggere. De aller fleste ledere tror jeg analyserer arbeidsoppgavene nå, og man kommer lengre og lengre. Vi vil ikke lengre gruppere medarbeidere etter faste oppgaver, men tilpasse til aktivitetsbasert arbeid. Aktivitetsbasert administrasjon skal støtte samhandling videre ved å eksemplifisere arbeidsmetodikk...»

(Kommunedirektør, 2019).

Ledergruppen var ansvarlig for å kartlegge og beslutte hvem som kunne profitere på å arbeide aktivitetsbasert blant virksomhetene som skulle inn i det nye rådhuset. Under

tilpasningsarbeidet for å gjøre ABW-konseptet til sitt eget, innhentet de informasjon og inspirasjon fra organisasjonene Snøhetta og Deloitte i Oslo. Disse har flere års erfaring med å arbeide aktivitetsbasert. Planleggingsarbeidet for hvordan det nye rådhuset skulle utformes i henhold til deres arbeidsprosesser i sammenheng med målbildet, foregikk i omlag to år. Sola kommunes forankring hadde utgangspunkt i at ledelsen identifiserte siloarbeid og prosesser som kunne blitt gagnet av mer tverrfaglighet. En informant i lederposisjon fremmet et ønske om mindre hierarki og anså ABW som et grep for å effektivisere prosesser og fremme samhandling.

«..Målet er jo å ta ned siloene. Med én avdeling, og ikke nødvendigvis seks forskjellige. Vi har snakket veldig mye om at vi er en støttestab, hva er egentlig rollen vår? Vi har jo de samme kundene der ute, som da er resten av organisasjonen både ansatte og ledere, og vi skal jobbe ut fra de samme planene og strategiene. Så det at vi samhandler vil jo og organisasjonen profitere på. Så, ned med hierarkiet, og fokus på hvilke oppgaver organisasjonen trenger av oss. Sånn at vi yter bedre service..» (I.3)

Å bringe inn ABW som tiltak er top-down-besluttet, og ulike virksomhetsledere fikk delta i å beslutte hvorvidt deres virksomheter, avdelinger og team skulle arbeide aktivitetsbasert og utforme kontorlokalet deretter. Sola kommune avgrenset konseptets utbredelse i organisasjonen ved at de valgte å implementere ABW i én av det nye rådhusets etasjer. Ansatte med en rollebeskrivelse som ble ansett som dynamisk og med varierte oppgaver, som «rådgiver», ble inkluderte i endringsprosjektet. De ansatte med stor grad av driftsorienterte og mer statiske oppgaver har fast plass i det nye sonebaserte landskapet, og anses ikke som en del av det å arbeide etter ABW-konseptets rammer.

«..Noen avdelinger har kun rådgivere, andre en blanding av driftere og rådgivere. På vei inn i denne gravingen fant vi fort ut at det er noen hos oss som aldri kommer til å profitere på å jobbe på en annen måte. Det er drifterne. Så de tok vi ut av hele tenkningen..» (I.3)

Noen ledere tok dette videre for drøfting med sine mellomledere, mens noen tok en avgjørelse om at å implementere ABW var unødvendig, uten drøftelse med sine underordnede ledere og medarbeidere. Dette er bakteppet for at ABW ble avgrenset til å implementeres i én etasje. Flere av informantene fremmet et ønske om større grad av involvering i prosessen. En informant mente at involvering i både beslutninger og implementeringsprosessen kunne skapt positivitet blant ansatte, og tilpasning av konseptet etter deres opplevde behov. Informanten mente at implementeringen ikke støttet opp under målet om mer samhandling.

«...Jeg tror det hadde vært lurt å dukke dypere inn i, ikke bare hva aktivitetsbasert arbeid er, men hva skal det være for oss? Hva vil arbeidsgiver med dette? Og gi oss muligheten til å se gevinstene, men også gi mulighet til å komme med våre innspill. Sånn at det ikke hadde føltes om en beslutning som bare ble tredd ned over hodene våres.» (I.6)

Utsagnet tolkes som om at implementeringsprosessen har styrket top-down følelsen, til tross for at et ønske fra ledelsen var å oppnå mindre hierarki i det nye rådhuset. At konseptet mangler organisasjonsindividuell tilpasning forankret i deres egne, interne faktorer kom også frem gjennom flere av informantenes utsagn.

«..Flere ting ble spilt opp, men så opplevde vi det som at det ble dysset ned. For i det globale i Sola kommune så har vi disse behovene. Så dere må bare innrette dere etter det. Sånn er det for alle.» (I.5)

Tilpasningen ser ut til å ha blitt gjort basert på hva ledelsen anså som riktig i henhold til konseptbeskrivelsen. Og at denne var videre førende for hvordan de skulle tilpasse implementeringen av ABW. Konseptet ble hentet inn for å oppnå et mål om mer tverrfaglig samhandling, etter at de hadde sett måten andre organisasjoner hadde implementert og tilpasset ABW. En av informantene viste at det ønskes en fasit for hvordan konseptet skal formes for å skape en endring.

«...Jeg kunne håpet at noen hadde forska enda mer på hva som faktisk funket i et sånn landskap. For det er utrolig mange varianter. Og hvis noen hadde sagt at det mest ideelle er at du har det sånn og sånn og sånn og sånn, hva som skal være rekkefølgen på de sonene, hvordan den bør være formet.» (I.3)

I henhold til implementeringsmetode kan det at fokuset berodde på konseptets navn og teoretiske beskrivelse ha vært et hinder for praktisk forståelse blant de ansatte. **Den teoretiske tilnærmingen ser ut til å ha gitt en teoretisk forståelse.**

«..Men du må ikke hoppe over å forklare hvordan du skal gjøre det i praksis og hvordan en skal utnytte den fysiske løsningen. For det nytter ikke bare å si at «ja, dere skal samhandle mer». Om hva? Med hvem? Når? Hvem bestemmer? Jeg kan ikke bare gå til en kollega og si at «nå skal du og jeg samhandle». Når vi er rigget i team med ulike oppgaver, så kan vi godt øke samhandlingen. Men man kan ikke trumfe alt, man må komme ned til helt konkrete oppgaver, slik at vi kan skjønne det og utvide det, og så må en forstå at det. Hm, ja, hva må en forstå? En må forstå at vi er mennesker inne i dette bildet og at vi ikke er byggeklosser.» (I.5)

En annen fremmet at

«..Men altså, jeg tror ikke egentlig så veldig mange har endret arbeidsvaner eller arbeidsform kanskje. Det er bare den fysiske plasseringen og hvordan du setter deg. Så det skulle jeg ønske at vi fikk litt innføring i. Litt mer informasjon om hvordan vi kan bruke den fysiske plassen, hvordan vi kan få noe ut av det, hvordan kan vi jobbe mer effektivt eller bedre? For det har vi heller ikke fått noe informasjon om. Hva er tanken og formålet med det? For det har det heller ikke vært kommunisert noe særlig om. Hvorfor skal vi gjøre det sånn her?..» (I.1)

**Funnene viser mangel på menneskelig forankring, og et fokus på synlig og fysisk forandring i Sola kommune.** Det kom her frem at den organisasjonsindividuelle tilpasningen muligens har blitt utelatt under implementeringsprosessen. Konsekvensen av en mer generalisert top-down implementering av ABW, så ut til å gi negative konsekvenser for hvordan ideen ble mottatt av menneskesystemet. Forankringen av ABW ble kommunisert fra ledelsen til å angå målsetningene om å oppnå mer tverrfaglig samarbeid og brytning av «silolarbeid». Til tross for at de gjennomførte en felles work-shop der alle som skulle inn i ABW-etasje fikk stille spørsmål, utføre oppgaver, og visualisere egen hverdag med nytt kontorkonsept ser ikke dette ut til å ha skapt den praktiske forståelsen som var ønsket blant de ansatte. Det ser også ut til at de ikke følte seg involverte i beslutningsprosessene rundt hvordan ABW skulle tas inn.

«..Vi er på jobb for å gjøre en oppgave, ikke for å jobbe aktivitetsbasert. Vi løser den oppgaven vi har fått på den beste måte vi kan fra de forutsetninger som er gitt. Den informasjonen vi sitter på, de mulighetene vi sitter på. Og hvis du fortsetter å holde oppgaven i fokus og introduserer en ny måte og løse det på, så har du på en måte ikke glippet oppgaven. Men hvis du sier at nå skal vi ha fokus på aktivitetsbasert og vi skal tilpasse oss å jobbe aktivitetsbasert. Da mister vi det vi egentlig er her for. Og da tror jeg også du glipper mange på veien. For vi er her tross alt for å gjøre den jobben. Ikke for å på død og liv jobbe aktivitetsbasert, eller på fast plass, eller inne i et kott for den saks skyld..» (I.4)

Det kommuniserte budskapet fra ledelsen var at alle kan sitte der de trenger for å utføre de ulike oppgavene. Det ser snarere ut til at det er oppstått en annen oppfatning som beror på at det å tilpasse arbeidsoppgavene til å passe inn i ABW-løsningen er det riktige.

**Det ser ut til at implementeringslogikken berodde på å tilpasse menneskenes arbeidsprosesser etter konseptet, og ikke konseptet etter menneskenes arbeidsmessige behov.** ABW ble forankret i konseptets teoretiske betydning, og var forventet å føre dem nærmere målsetningen om høyere grad av tverrfaglig samhandling. ABW blir derved i større grad sett på som en løsning som i seg selv skal løse det opplevde gapet i samhandlingsbehovet.

## 4.1.2 Implementering i SR-bank

I SR-bank ble beslutningen om å implementere ABW tatt etter de hadde kartlagt hvilke arbeidsoppgaver de hadde. Bakteppet for endringen var at de ønsket å gjøre innflyttingen til sitt nye lokale til et organisasjonsutviklingsprosjekt, og ikke bare et fysisk flytteprosjekt. En informant i lederposisjon fremmet en av målsetningene med å implementere nye arbeidsvaner gjennom ABW.

«..Så en av målene er at vi skal sikre samhandling som gir forretningsmessig verdi..» (I.B)

De var blant annet på en studietur til Nederland, for å undersøke ulike alternativer og få inspirasjon fra andre organisasjoner. En medarbeiderundersøkelse basert på Leesmans forskningsrapport, referert til som «Leesman-undersøkelsen» ble foretatt, og resultatet av denne ble brukt for å utarbeide åtte prinsipper som var førende for fysisk utforming av lokalet, og implementeringen av ABW.

SR-bank var videre opptatte av å ikke lage et skille på hvem som kunne arbeide etter ABW-konseptet.

«..Alle arbeider egentlig aktivitetsbasert. Vi har ikke satt noe skille på det. Alle har fått akkurat samme forankring og involvering. De som trenger å sitte ett sted, som kundeservice og drift for eksempel, flytter seg mindre fordi de ikke har behov for det..» (I.B)

Ved spørsmål om hvilket fokus de hadde under forarbeidet og i fasen før innflytting til deres nye lokale, fremmet en av lederne at et fokus på medarbeiderinvolvering hadde lettet implementeringsarbeidet.

«..Det som har vært veldig bra i forankringen med medarbeiderne våre er at de selv vet at de har svart på disse oppgavene. Og de selv har klaget over de funnene som er funnet. Det er ikke sånn at vi har brukt DnB eller Posten eller andre store og sagt at nå har vi vært og hørt og lært, nå skal vi implementere dette. Men implementeringen er basert på fakta og tilbakemeldinger fra alle medarbeiderne som skulle inn i vårt nye bygg..» (I.B)

ABW-konseptet ble dermed implementert basert på SR-banks behov identifisert gjennom medarbeidernes svar i undersøkelsen. **En kan slik si at de tok utgangspunkt i egen organisasjon og ikke på konseptet i seg selv.**

«..Hadde vi ikke gjort Leesman-undersøkelsen, så hadde vi slitt. Det er akkurat den, den forankringen vi trengte. Vi har hatt tyngde i budskapene våre. Det er vært faktabasert fra våre egne slik vi har trengt..» (I.B)

**Det ser ut til at implementeringslogikken berodde på å tilpasse konseptet etter organisasjonens behov, og ikke organisasjonen etter den teoretiske beskrivelsen av konseptet.** Logikken bak implementeringsmetoden de har brukt blir dermed i noen grad innenfra-ut, som betyr at måten de tilpasser konseptet til organisasjonen har utgangspunkt i deres interne faktorer, sammen med behovet for endring i tråd med målbildet. I henhold til at medarbeiderne ble inkludert i å danne behovsbildet og generere forbedringselementer i organisasjonen, formidlet lederen som ble intervjuet at det var enklere å stå i prosessen fordi den var forankret i medarbeiderundersøkelsen. De valgte videre å ikke bruke konseptets navn i implementeringsprosessen. **Hovedfokuset og begrepene de brukte ved implementeringen bestod av innholdsmessige prinsipper** ved at «at arbeidsoppgaven skal være førende for hvor en best utfører den».

«..Vi har ikke brukt begrepene om aktivitetsbasert arbeid bevisst. Vi har vært mer opptatt av å fortelle historien hele veien. Vi fikk etablert de åtte prinsippene basert på medarbeiderundersøkelsen, og så har vi vært veldig opptatt av: hvilke oppgaver er det som løses i SR-bank, og hvordan tilrettelegger vi for de?..» (I.B)

Det fremmes at det uten medarbeiderundersøkelsen hadde vært en mer komplisert og vanskelig prosess, noe som viser en ledelse som ikke er rent top-down-orienterte til tross for at beslutningsmakten og endringsintensjonen ligger hos dem. Videre ble det fremmet at historien var viktig for å skape logikk og forståelse. Å bruke narrativer for forståelsesskaping sammen med medarbeiderinvolvering via en undersøkelse, ble fremmet som et suksesskriterie ved implementering av ABW for SR-bank. Arenaer for forberedelse var ulike møter og workshops.

«..Vi har hatt mange forankringsmøter med ledergruppene, ulike ledere og medarbeidere, fra egentlig 2017-2018, begynte skikkelig 2018 og intensivt i 2019. Hatt møter der vi fortalte alle hva gangen i prosjektet er..» (I.B)

At de innehadde denne logikken under implementeringen viser at ledelsen legger til rette for «det nye riktige» ved bruk av historien, fokus på den praktiske betydningen og oversettelse ved forenkling av språk gjennom å utelate begrepet om aktivitetsbasert arbeid. **Det ser ut til at SR-banks implementering ble forankret i de interne faktorene, og at konseptet ble tilpasset deretter.**



## 4.2 Operasjonalisering

At organisasjonene utviste ulike logikker ved implementering av ABW har sammenheng med hvordan endringsideen videre hadde ulike grunnlag for operasjonalisering: når ideen blir til praksis. SR-bank og Sola kommune vektla ulike prinsipper ved den organisatoriske forankringen av ABW. Dette ble vist ved ulike logikker gjennom ulike standpunkt i måten implementeringsprosessen og hvordan tilhørende beslutninger foregikk. I avsnittene under vil ulikhetene ved SR-banks og Sola kommunes fysiske forutsetninger i kontorlandskapet presenteres etterfulgt av hvordan den immaterielle operasjonaliseringen foregikk. De fysiske forutsetningene forteller hvordan kontorlandskapet eller lokalet støtter opp under å arbeide på en ny og mer dynamisk måte. Operasjonaliseringen viser hvordan ideen om ABW blir realisert i praksis gjennom menneskenes handlinger og opplevelser.

### 4.2.3 Sola kommunes fysiske forutsetninger

I Sola kommune var én av etasjene i det nye rådhuset gjenstand for å utforme et aktivitetsbasert kontorlandskap. Da de kartla arbeidsoppgavene ble det bestemt at ansatte med rådgiverroller skulle jobbe aktivitetsbasert og uten fast plass. Gruppen ansatte i denne etasjen ble med det delt i to, rådgivere uten fast plass og konsulenter/drifere med fast plass i etasjens kontorlandskap. Informasjonen om de ulike sonene er uthentet fra brosjyren de ansatte fikk ved innflytting. Rådgiverne, som arbeider aktivitetsbasert har tilgang til tre soner med ulike miljø tilpasset ulike arbeidsmodus og oppgaver i etasjen:

**Stillesone/bibliotek** med ergonomiske stoler og pulter samt en sofa. Her skal det være hensiktsmessig å utføre oppgaver som krever dyp konsentrasjon og full stillhet. Det er også fem små møterom som klassifiseres som stillesone/rom.

**Aktiv sone (to stk.)** med ergonomiske kontorplasser i et åpent landskap. Sonen er egnet for arbeid som krever konsentrasjon men ikke full stillhet.

**Samhandlingssone (to stk.)** plassert i hvem sin ende av landskapet. Sonen inneholder sofaer av ulik størrelse (1-3 seter), bord og langbord med kontorstoler, og er egnet for oppgaver som krever samarbeid og diskusjon.

Fellesområder for både konsulenter/drifere og rådgivere i etasjen er:

**Sosial sone** som er oppdelt i to soner med kjøkkenområde og kaffemaskin. Videre er det sitteplasser med enten langbord og stoler eller sofaer og lenestoler med tilhørende bord.

**Møterom** egnet for større samlinger og møter. Alle i rådhuset har tilgang til møterom i ulike etasjer, foruten etasjen med aktivitetsbasert kontorlandskap.

De to **fast plass**-sonene plassert mellom inngangen til landskapet og samhandlingssonen, og den andre mellom de to aktive sonene.

Videre er **kantinen** og rådhusets **foajee** fremmet som arbeidsområder, der alle kan ta med seg laptopen de fikk utdelt ved innflytting og arbeide. Det er også møterom av ulik størrelse i alle etasjer, som er bookbare for alle ansatte. Informantenes opplevelse av om det fysiske lokalet understøtter det å arbeide aktivitetsbasert og samhandle mer, ble undersøkt under intervjuene.

«..Som jeg sa i sted, burde vi hatt mye mer definerte områder og soner enn i dag. Hadde man laget det aktivitetsbaserte over et område med ulike soner, og de faste plassene i et eget område, hadde det funket helt annerledes. For eksempel basert på synkende støynivå. Nå skal man på en måte samarbeide og diskutere rett ved siden av de som sitter med konsentrasjonsarbeid..» (I.8)

En annen informant understøttet utsagnet

«..Som jeg sa i sted at kanskje man kunne formet landskapet mer ved at man starter der det er mest aktivitet. Og så går det gradvis over til der det trengs mest arbeidsro. For nå har du på en måte samhandlingssonene bare plassert midt imellom alt. Sånn at du hadde hatt alle faste plasser på et sted, for nå har vi litt faste plasser her og så har vi aktivitetsbaserte soner, og så har vi samhandling, og så har vi faste plasser igjen. Jeg ville endret på det..» (I.1)

Det tolkes til at den fysiske utformingen kunne støttet det å samhandle mer optimalt ved å plasseres mer avgrenset fra de som har fast plass eller konsentrasjonsoppgaver som krever stillhet. Den fysiske utformingen støtter dermed heller ikke avgjørelsen om å sette et skille på hvem som har fast plass i landskapet. Dette ble vist ved at informantene fremmet at det har oppstått en barriere for å samarbeide ved siden av de som har fast plass. **Det fremkommer av funnene at informantene synes den fysiske plasseringen av sonene kunne understøttet det å arbeide aktivitetsbasert annerledes, ved å samle sonene for de ulike arbeidsmodusene.**

#### **4.2.4 Sola kommunes operasjonalisering**

Det ble formidlet at arbeidsoppgaven skulle være førende for hvilket fysiske miljø en skulle arbeide i, under en samling før innflytning. Etter innflytning var ikke dette opplevelsen flere av informantene hadde. Forutsetningen for å skape oppslutning rundt ABW-konseptets oppgavefokus ser ut til å bli svekket av at reglene som er opprettet regulerer hvem som har tilgang til å arbeide aktivitetsbasert. Flere av informantene trakk frem at det var satt et skille

på at noen hadde fast plass og ikke, ved ulike anledninger. Jeg oppfattet det som en kilde til misnøye blant noen.

«..Nei, jeg føler ikke at dette bryter siloer vi har internt. Jeg opplever ikke at det er enklere å samhandle enn tidligere heller. Skal en bryte med normene våre, må alle inkluderes og ikke fortelles..» (I.8)

En annen fremmet at

«..Vi har jo ingen effekt med det her med de som jobber i etasjen over. Eller under. For alle er jo låst til sin etasje siden ikke alle har aktivitetsbasert. Jeg mener jo at hele administrasjonen skulle hatt det..» (I.7)

Utsagnet tolkes til å omhandle at skillet på hvem som kan jobbe aktivitetsbasert har skapt en barriere for økt grad av tverrfaglig samhandling. Utsagnet viser at det ikke er handlet i tråd med å ivareta et målrettet fokus på å la arbeidsoppgaven være førende for med hvem, eller hvor en kan arbeide. Siloene blir derimot opprettholdt og redefinert ved at noen er låst fast plass eller til ulike etasjer. En annen informant fremmet at skillet hadde skapt en brytning i en tidligere opplevd uformell sosial struktur.

«..Det kan virke litt sånn opprivende at to skal sitte aktivitetsbasert og to skal sitte på faste plasser, da bryter man en struktur. Den brytningen var nok kanskje ikke de konsulentene så forberedt på. Hva betyr det for de konsulentene da? Vi brydde oss kanskje mest om hva det betydde for rådgiverne, men hva betyr det for konsulentene som var vant med å ha rådgiverne rundt seg og gjerne bruke de som en faglig sparringspartner?..» (I.4)

Det var imidlertid enighet om at konsulentene/drifterne i større grad hadde statiske behov ved sin oppgaveutførelse. Noe som viser at arbeidsoppgavene er kartlagt i henhold til konseptet, men ikke i henhold til organisasjonens uformelle strukturer. En barriere for å ivareta og fremme mer samhandling har oppstått med skillet på hvem som har fast plass. Dette ved at fokuset ved ABW blir flyttet fra å bero på arbeidsoppgaven, til å bero på hvem som får lov til å ha fast plass.

«..Det har blitt vedtatt og så skal man forholde seg til det og så er det litt vanskelig å bare vite: hvordan skal jeg tilpasse mine arbeidsoppgaver til dette? Fordi at det har man ikke tenkt på i denne prosessen. Det viktigste, virker det som noen ganger er at folk skal bevege på seg, flytte på seg, men så vet man ikke helt hvorfor..» (I.5)

Utsagnet tolkes som at det finnes en opplevd forventning knyttet til det å endre arbeidsoppgaver og bytte plass. **Dette forteller at kontorløsningen ikke assosieres med å**

**støtte arbeidsoppgaven, men med at man må tilpasse arbeidsoppgaven etter kontorløsningen og normen om å flytte seg.**

Flere kunne fortelle at det var ønskelig at hele administrasjonen kunne få like forutsetninger gjennom at det ikke ble satt noe skille på stillinger eller etasje. En informant fremmet at

«..Om arbeidsoppgaven virkelig skulle være førende hadde det ikke vært nødvendig at noen, på papiret, hadde fast plass. De med drifteoppgaver hadde jo da, ehm, bare satt seg der det var gunstig med konsentrasjonsoppgaver..» (I.2)

En annen informant mente at den potensielle gevinsten ble svekket fordi forutsetningene gav begrenset verdi når det ikke var tilrettelagt for at alle kunne delta i å arbeide etter ABW-konseptet, både i den valgte etasjen og i rådhusets flere etasjer. **En gjenganger blant informantene synes å være at konseptbeskrivelsen ikke var «riktig» tilpasset for å oppnå målsetningen. Mangel på den organisasjonsindividuelle tilpasningen av ABW fremkom derfor som et hinder for å endre arbeidsvaner. Sola kommune har realisert konseptet basert på ulike regler i henhold til rollebeskrivelse og de tilhørende arbeidsoppgavene de utfører.**

#### **4.2.2 SR-banks fysiske forutsetninger**

SR-bank baserte i stor grad sin fysiske utforming av kontorlandskapet på kartlegging av de ulike avdelingenes arbeidsoppgaver, og hvilke behov som fremkom av arbeidsoppgavenes karakter. Hele bygget er utformet etter det aktivitetsbaserte konseptet og ingen ansatte har fast plass. Avdelingene innehar ulike behov, og noen har i større grad mer statiske oppgaver enn andre. De ulike sonene i kontorutformingen består av:

**Arbeidssoner** i alle etasjene med en standard ergonomisk arbeidsplass. Denne egner seg for individuelt arbeid over lengre tid.

**Sosiale soner** i alle etasjene med sofaer, stoler, barkrakker og bord. Disse egner seg for uformelle møter og diskusjoner med kolleger.

**Konsentrasjonsområdet** i 6. etasje er egnet for å jobbe helt uten forstyrrelser. Det er som en god, gammel lesesal hvor samtaler er forbudt.

**Arbeidsrom** i de ulike etasjene som kan ikke kan bookes. 50 ulike rom innredet med bord og stoler, arbeidspult eller sofa.

**Rolige arbeidsplasser** bak arbeidsrommene med skyvedører inn til plassene i arbeidssonen, for mer ro.

**Nordspissene** i 4., 5. og 6. etasje er samhandlingssoner. Et av bordene er ikke bookbart, men

to av møterommene i 4. og 5. etasje kan bookes. To av rommene i 6. etasje er tverrfaglige teamsoner satt opp for å kunne jobbe sammen.

**Uformelle arbeidssoner** rundt i bygget med stoler, bord og sofaer er utformet for uformelle møter og samtaler.

Alle avdelinger og team innehar en «hjemmesone», men ingen har fast plass. Informasjonen om de ulike sonene er uthentet fra brosjyren de ansatte fikk utdelt ved innflytting. Den fysiske, materielle utformingen av kontorlandskapene er åpne, med fokus på at alt skal være nært.

«..Vi har bevisst bygget trappen slik vi har gjort. Den er et sted for å møtes uformelt, og skal stimulere til samhandling..» (I.B)

De ulike avdelingene har hver sin «hjemmesone» for å ivareta en følelse av tilhørighet, men alle har tilgang til å sitte hvor de vil. En av informantene trakk frem at hjemmesonene muligens har hindret motstand blant de ansatte.

«..Men så har vi jo blitt delt inn i egne soner, som gjør det enklere å finne de du skal kommunisere med. Så at ingen skulle ha faste plasser har gått veldig fint, for man har disse sonene som du på en måte føler deg litt hjemme i..» (I.A)

De som har driftsorientert arbeid, stor likhet i arbeidsdagene sine og et mer eller mindre statisk behov ved utførelse av arbeidsoppgaver, kan også arbeide hvor de vil, selv om det innebærer å sitte i det samme området hver dag. Det viktigste for den ansattes fysiske plassering ble fremmet som at det må passe til miljøet og moduset som trengs for å utføre oppgaven.

«..Arbeidsoppgavene har ikke endret seg, men det er jo på en måte ganske logisk. Jeg setter meg i stillesonen om jeg skal ta et av kursene, eller må jobbe med tyngre saker. Det sier seg litt selv, for det er mer støy i hjemmesonen..» (I.C)

**Forbedringspotensialet knyttet til den fysiske utformingen fremkom som at hjemmesonene kunne vært bedre støytilpasset, og at det kunne gjort det enklere å konsentrere seg.**

«..Jeg jobber kanskje like konsentrert, men det er mye enklere å falle ut kanskje. Det er så mye støy at du blir fortere ukonsentrert. Men fordelene er at folk tar mer ansvar, de tar flere saker og vi får fortere unna ting. Og det har nok med at det folk gjør er mer tilrettelagt for effektivitet..» (I.A)

Dette ble underbygget av en annen informant.

«..Etter lyd, ja. Da tror jeg kanskje vi hadde truffet enda enda bedre, men det vi hadde gått glipp av da var at vi hadde et forretningsområde som samlet seg. Fordi de har verdi av å sitte sammen. Så der valgte vi den samhandlingsdimensjonen og at de føler tilhørighet med sine. Men jeg tror kanskje på sikt at det er helt naturlig å åpne opp og at du differensierer mer på støy..» (I.B)

#### 4.2.2 SR-banks operasjonalisering

Den immaterielle, menneskelige delen av implementeringsarbeidet ble basert på de åtte prinsippene fra medarbeiderundersøkelsen, og deretter historien knyttet til hvilke problemer som skulle løses i landskapets ulike soner. Forberedelsene før innflytting basertes på møter og informasjon. Det ble fremmet at likhet under både implementeringsprosessen, og videre i bruk av bygget var viktig til tross for at de ansatte utfører oppgaver og har ulike behov for gjennomførelse.

En av medarbeiderne fremmet at endringsprosessen har vært positiv hittil, og at det var enkelt å forstå forventningene fra ledelsen knyttet til innflyttingen. Videre fortalte informanten at det var enklere å prate med andre som tidligere hadde opplevdes som litt i bakgrunn og at de interne arbeidsprosessene hadde blitt tydeligere.

«..Jeg har fått mer oversikt på en måte. Det er enklere å vite hvem som driver med hva, og jeg tror det har senket barrieren for å henvende seg til de du ikke vanligvis snakker med..» (I.C)

Før innflyttingen hadde det blitt fremmet tydelig at ingen kom til å ha fast plass, og at arbeidsoppgaven skulle være førende for hvor i bygget en skulle sitte. Noen hadde utvist skepsis til dette, men ble beroliget av at alle avdelinger skulle ha en «hjemmesone».

«Jeg tror noen følte akkurat den som en utfordring, men så kommer hverdagen og da går ting av seg selv. Det har gått seg til ganske naturlig siden det er slik for alle..» (I.A)

Et sitat som tidligere er benyttet i en annen anledning i oppgaven underbygget dette.

«..Arbeidsoppgavene har ikke endret seg, men det er jo på en måte ganske logisk. Jeg setter meg i stillesonen om jeg skal ta et av kursene, eller må jobbe med tyngre saker. Det sier seg litt selv, for det er mer støy i hjemmesonen..». (I.C)

Dette tolkes som at det har vært trykk på at arbeidsoppgavene ikke skal endres, men at det fysiske miljøet skal velges basert på den. De har ingen tekniske, formelle rutiner knyttet til det å arbeide på en ny måte annet enn at alle etterlever «free seating» og «clean desk»-prinsippene. Arbeidsoppgaven til enhver tid skal være førende for hvilket miljø en arbeider i.

«..Ingen har fast plass, og det er clean desk policy. Du kan godt sitte samme sted hver dag om du trenger det, men det er ingen som har fast plass..» (I.B)

Ved å ha like og tydelige forutsetninger for alle, sammen med at bygget understøttet nærhet og oversikt over egne og andres arbeidsprosesser, ser det ut til at det er skapt forutsetninger for å inneha et mer transparent arbeidsmiljø.

«..Jeg synes det har styrket det interne arbeidsmiljøet. Man blir bedre kjent med hverandres oppgaver og ulike gjøremål. Hva som forventes av hver enkelt er også klarere. Ledelsen er tilgjengelig hele tiden, og det har lettet arbeidet en god del. Jeg synes det er en mye høyere effektivitet nå enn før. Med tanke på at vi får unna sakene, og at vi har mer kontroll nå enn før..» (I.A)

**Operasjonaliseringen ser ut til å ha skjedd i tråd med intensjonen ved at både de synlige og usynlige strukturene fremstår som tydelige og ukompliserte. SR-bank har realisert konseptet basert på at ansatte skal få like forutsetninger for utnyttelse av kontorlokalet.**

### **4.3 Organisasjonskulturelle forhold etter endringen**

Hvordan endringen forankres, oversettes og implementeres la føringer for hvordan ideen ble mottatt, og hvordan de ansatte handlet på en ny måte. Begreper og kommunikasjon som ble brukt under implementeringen av ABW i SR-bank var ikke tilknyttet konseptets navn, men tilpasset hvordan de tenkte at konseptets innhold skulle virke i praksis. Begreper og kommunikasjon som ble brukt i Sola kommunes implementering av ABW var tilknyttet konseptets navn og betydning sammen med målbildet som angår å bryte med siloarbeid og fremme tverrfaglig samhandling. Disse ulike kommunikasjonsmåtene sammen med ledeshandlingene kan se ut til å utgjøre en forskjell under implementeringsarbeid, og for læringen av hva konseptets operasjonelle betydning er. Begge organisasjonene ser ut til å ha lagt føringer for at nye normer skal oppstå, men på ulike måter. Endring av de kulturelle forholdene, som opprettelse av nye normer og artefakter gjennom operasjonaliseringen i de ulike organisasjonene, presenteres i de to neste avsnittene.

#### **4.3.1 Sola kommunes endring**

Under en forberedende ledersamling før innflytting til det nye rådhuset ble det formidlet forventinger til at lederne skulle avholde forberedelsesmøter med sine medarbeidere for å tydeliggjøre forventningene om økt samhandling og effektivisering av nåværende arbeidsmetoder. En slik samling skulle også tilrettelegge for at man kunne utrede hvordan

arbeidsoppgavenes prosesser kunne bedres gjennom ABW, og føre til høyere grad av samhandling. Funn fra praksisperioden viste at dette ble gjennomført i ulik grad, og at mange forvekslet ABWs sonebaserte kontorlandskap med å ha et kontorlandskap kun med «free seating». Dermed fantes det et forståelsesgap mellom hva ledelsen tolket ABW til å bety, og hva flere ansatte tolket ABWs praktiske betydning til å være.

«..Forskning viser jo at free seating ikke fremmer den konsentrasjonen som trengs, derfor tror jeg ikke aktivitetsbasert arbeid vil passe vår avdeling..» (Utdrag fra funn, praksisperiode 2019)

Under intervjuene som ble foretatt etter innflytting gav flere av informantene som arbeider aktivitetsbasert informasjon som tydeliggjorde at det fantes et forståelsesgap mellom praktisk og teoretisk forståelse av ABW. Dette viste seg å være til hinder for operasjonalisering i tråd med endringsintensjonen, målet om mer tverrfaglig samhandling. Nå omhandlet ikke lengre forståelsesgapet hva selve begrepet om aktivitetsbasert arbeid betydde, men divergerende forståelser for hva konseptets praktiske funksjon var ment for å være. Videre at det var utydelig hva som forventes eller hvilken verdi dette er ment for å gi.

«..Men det blir litt sånn: nå har vi implementert løsningen, bare ta det herfra. Uten å gi et mål om hvordan en skal bruke det, hva er faktisk ment her, og hvordan er det best å jobbe på denne måten. Uten at noen gjør dette, vil alle lage egne meninger om det fordi man ikke har noe annet å knagge det på..». (I.7)

Flere informanter trakk frem at de hadde fått informasjon om at bryting av siloarbeid og høyere grad av samhandling var formålet med ABW. Etter innflytting var det fremdeles uklart for noen hvordan ABW var ment for å praktiseres. Noen fremmet at de ikke byttet soner så ofte, men at de var påpasselige med å bytte plass ved kontorpultene ofte. Andre hadde ikke endret arbeidsvaner utover det å bytte kontorpult. Utgitt informasjon ved implementering av ABW, og forutsetninger for å lære hvordan de nye arbeidsmetodene skulle operasjonaliseres ved innflytting viste seg ved det å mangle praksisnærhet.

«..Det har ikke vært så mye fokus på hvordan du egentlig skal jobbe med de ulike oppgavene eller hva slags oppgaver som passer i hvilken sone, hvordan man skal bruke sonene optimalt. Jeg synes egentlig vi har fått veldig lite informasjon, og jeg har egentlig bare funnet ut av det selv, altså hvordan det kan fungere for meg og mitt arbeid..» (I.2)

Denne informasjonen ble gitt på et forberedende møte før innflytting der ABW ble introdusert til alle som skulle arbeide uten fast plass. Mange av informantene fremmet at de var positive til å samhandle mer, men at det var mer uklart hvordan dette skulle foregå i praksis.



«..Men du må ha oppgaven og prosessen og det vi skal levere i fokus. Og så må du være så konkret og banal i presentasjonene dine, slik at folk forstår hensikten og hva det dreier seg om. Jaja, aktivitetsbasert, fint det, men how?..» (I.7)

Det kan tolkes som at manglende operasjonell forståelse for konseptet har ført til normen som for noen baseres på at det å flytte seg i seg selv er blitt fortolket til å være konseptets praktiske betydning i tillegg til at ledelsens handlinger underbygget at det å i seg selv var det riktige.

«..Nei, jeg tenker at det er blitt satt for mye fokus på at vi ikke skal sitte på samme sted. At det er det som er hensikten. Og at vi ikke skal sitte ved siden av den samme. Og når en i lederposisjon går bort til en ansatt som ikke er under seg, men en annen, og sier at «du kan ikke sitte der for der satt du i går også», da er det ikke rart at det blir fokuset på å flytte seg, fremfor oppgaven man gjør..» (I.5)

Kommunikasjonen og handlingene som angår forventningsformidling ser med det ut til å ha blitt fortolket i retning av at det å flytte seg skal være den praktiske betydningen av å arbeide aktivitetsbasert. Det tolkes som at informantene følger normen som har oppstått, å ikke sitte på den samme arbeidsplassen hver dag.

«..Jeg bytter kanskje ikke så mye sone, men jeg bytter jo plass. Men om jeg gjør det fordi at det er nødvendig eller fordi at det er forventet av meg, så er det nok mer den siste..» (I.7)

**Dette viser at det er fokus på det synlige, som å flytte seg, og ikke hva det å flytte seg er ment for å gi.** Nye uformelle regler har oppstått og læringen som ser ut til å ha skjedd, er i tråd med ledelseshandlingene som er utført. At ledelsen formidler at det å flytte seg er den operasjonelle betydningen, viste seg å skape læring knyttet til det.

«..Så har vi vært her i to og en halv måned, og vi har enda ikke hatt en eneste, vi som sitter på free seating, vi har enda ikke møttes og snakket om det, vi har ikke hatt en arena for det. Justert forståelse, justert konsept. Det er ingen. Vi skal bare skjønne det, og få det til, uten at vi har eller har hatt noen prosess på det. Og det er litt, det er en kjempeutfordring å bli utsatt for det..» (I.5)

Dette viser at en operasjonell forståelse for hvorfor og hvordan man skal arbeide for å nå målet om mer samhandling er manglende utover det å fysisk bytte arbeidspult. **En søken etter et fasitsvar og en søken etter hvordan operasjonaliseringen på hvordan ABW skulle se ut blant ledelsen, viste seg å fremme en søken etter et fasitsvar på hvordan det skulle operasjonaliseres blant medarbeiderne.** At de ansatte flytter på seg uten å forstå hvordan

dette forbedrer arbeidsprosessene, vitner om høy grad av lojalitet til den opplevde forventningen. Samtidig viser det et behov for utvidet og operasjonell forståelse for å oppnå videre læring av hvordan de nye arbeidsformene skal gi organisatorisk verdi for dem.

### 4.3.2 SR-banks endring

Ledelsen valgte å ikke formidle ideen ABW-konseptet er forankret i, eller bruke begrepet om aktivitetsbasert arbeid til medarbeiderne ved implementering. De var opptatte av å fortelle historien som gav føringer for hvordan det nye lokalet skulle brukes, og forankret denne i medarbeidernes svar på Leesman-undersøkelsen. Da de flyttet inn i det nye bygget var de opptatte av tilpasning for å lære hva som fungerte og ikke raskt.

«..Vi lagde en veldig kort vei. Vi rigget oss som et slikt ressursteam som satt rundt alle avdelingene og som hjalp alle, og der vi hadde daglige møter: hva funker, hva funker ikke osv? Der en rett og slett tilrettelegger. Vi var skikkelig opptatt av å legge trykk på og gi info før det året vi skulle flytte..» (I.B)

Etter oppstartsfasen og tilhørende tilpasninger var det bestemt at de skulle ha en frysperiode på et halvt år, for så å utføre videre tilpasninger.

Historien om hvordan landskapet skulle tilrettelegge for de ulike oppgavene i SR-bank ble brukt for å skape forståelse. Den gav føringer for læring ved at historien forklarte bakteppet for endringen og fokusområdet som medarbeiderne selv hadde deltatt i å utforme gjennom en undersøkelse. Ved å forklare hvilke nye atferd som var den nye «riktige» gjennom å holde arbeidsoppgaven og ulike tilrettelagte soner i fokus, kan det se ut til at implementeringsmetoden gav forutsetninger for avlæring og ny, ønsket atferd blant medarbeiderne.

«..Folk beveger seg jo mer etter hva som på en måte gagner det de holder på med. I vår hjemmesone så er det ganske få som bruker stillesonene. Men når det gjelder sosiale soner, så er det mange som tar seg ti minutter for å snakke eller diskutere ulike arbeidsrelaterte ting..» (I.A)

To av informantene påpekte at de ofte sitter i hjemmesonen, men at lederen deres har vært tydelig på at de ikke må føle seg bundet til den.

«..Vi ble mer minnet på at vi kunne bruke de ulike plassene helt i starten. Jeg sa for eksempel at jeg synes det var litt vanskelig å samarbeide i hjemmesonen, og da tipset lederen min meg

om at jeg kanskje burde gå opp og ta med meg de andre. Og stillerommene minner mer om et kontor, og det har jeg brukt litt når jeg må skrive..» (I.C)

Utsagnet tolkes hit at kommunikasjonen og handlingene som er utført ved implementering, gir forutsetninger for operasjonalisering i tråd med endringsintensjonen. **Ved dette ser det også ut til at SR-bank har skapt forutsetninger for å etablere nye normer og arbeidsvaner knyttet til endringsintensjonen med ABW.**

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte empirien opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Kapittelet starter med å ta for seg to organisasjonsforståelser som ble identifisert i empirien. Deretter vil disse diskuteres opp mot implementeringsmetodene som ble anvendt og som videre var førende for operasjonalisering i de to organisasjonene. Hvordan denne prosessen forandret organisasjonenes uformelle og usynlige strukturer, og om det er nødvendig med kulturendring for å oppnå effekt av et aktivitetsbasert kontorlandskap diskuteres deretter. Diskusjonen er empirisk drevet og ses i lys av det sosialkonstruktivistiske perspektivet sammen med oppgavens teoretiske forankring. Sitater fra empirien vil gjengis for å tydeliggjøre poenger gjennom diskusjonen. Diskusjonen har også til hensikt å fremme- og besvare forskningsspørsmålene, før problemstillingen tas opp og besvares i oppsummeringskapittelet. I siste og avsluttende kapittel vil teoretiske og praktiske implikasjoner fremmes, før anbefalinger for videre forskning beskrives.

### 5.1 Organisasjonsutvikling og ulike implementeringslogikker

Spørsmålet «*F1: Hvordan har den grunnleggende organisasjonsforståelsen sammenheng med hvordan ABW implementeres i en organisasjon?*» undersøkte hvilken bakenforliggende logikk en organisasjons ledelse, eller kontekstualiseringsaktørene, adopterer en endringsidé basert på. Den grunnleggende forståelsen av hvordan en organisasjon skal og vil fungere best synes å legge føringer for hvilke metoder, forankring og vinkling en bruker under implementeringsprosessen.

Konsekvensene av en felles systemtenkning er et fokus på generalisering av organisasjonsideer- og oppskrifter på tvers av ulik virksomhet, og at det er kommet til syne et større marked for organisasjonsideer som sprer seg raskere enn tidligere (Heusinkveld, 2004, s. 8). Denne organisasjonsatferden samsvarer med det nyinstitusjonelle perspektivets fokus på at organisasjoner må søke legitimitet fra omgivelsene gjennom å adoptere tidsriktige praksiser og ideer for organisatorisk utvikling. Endringsideene- og praksisene, som ABW, går på tvers av offentlige, byråkratiske, privateide, klanbaserte- og generelt virksomheter med generelt ulike, interne forutsetninger for å implementere endringsideen. Å inneha dynamiske prosesser, tverrfaglighet og stor grad av samarbeid gjennom utnyttelse av den menneskelige kapitalen anses som legitimt og er etterstrebet i det nåværende markedet for organisasjonsideer. Likevel

ser det ut til at tilpasningen av endringsideen må gjøres med den særegne organisatoriske, interne konteksten i hovedfokus.

Det instrumentelle perspektivet vektlegger at organisasjoner er objektive enheter som det er mulig å fremskaffe presis og vitenskapelig kunnskap om (Blindheim & Røvik, 2011, s. 111). Dette gir en logikk som tilsvarer at «Ideen om den formelle organisasjonsstrukturens konstituerende kraft og innvirkning på faktisk individuell beslutningsatferd står sentralt i det instrumentelle organisasjonsperspektivet.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 112). I henhold til det instrumentelle perspektivet, vil derfor de synlige og fysiske elementene ved endringen være et fokusområde som vektlegges.

I forhold til at det ble identifisert en mer fasitbasert implementeringsversjon av ABW i Sola kommune, var den instrumentelle forståelsen identifiserbar gjennom flere av informantenes utsagn. Det kom til syne en teoretisk forståelse for konseptet, og en logikk som basertes på det instrumentelle ved endringen. Begrepet om byråkrati er etter Webers definisjon en regelstyrt organisasjon, der ansatte mer eller mindre følger uttømmende regler som kan læres (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 75). Dette er i tråd med det instrumentelle synet på organisasjonsdrift ved at de synlige, formaliserte og instrumentelle delene av prosesser vektlegges. Det viste seg også at Sola kommune innehar både formelle og uformelle byråkratiske trekk. Hvordan den hierarkiske og formelle strukturen fordrer kommunikasjon gjennom linjeveien gjenspeiler deres struktur. De uformelle trekkene kan kjennetegnes som byråkratiske ettersom flere av informantene etterspurte formaliserte regler, altså instrumenter, for korrekt utøvelse av de nye, dynamiske arbeidsmetodene ABW er ment for å fremme.

«..Det som er et paradoks er at når vi snakket om aktivitetsbasert og den samhandlingen, så ønsker jo en å være horisontal. Jeg tenker at for å snakke med leder 2 skal ikke jeg gå via min leder, 4. Jeg skal kunne gå rett til leder 2. Det er vel en potensiell gevinst av å jobbe aktivitetsbasert. Men så har vi samtidig veldig, og det er kommunen i et nøtteskall, vi har veldig faste mønstre som sier at kommunikasjon må være linjebasert. Og det bryter helt med hvordan vi sitter og hvordan vi ønsker å jobbe..» (I.4)

Utsagnet underbygger at den instrumentelle organisasjonsforståelsen ABW forsøkt innført i blir paradoksalt ved at strukturen er innvevd i kulturen, og at deres organisatoriske særegenhet ikke nødvendigvis passer med konseptbeskrivelsen.

Organisasjoner med byråkratiske og/eller instrumentelle trekk kan sies å være fokuserte på høy grad av formaliserte arbeidsprosesser, noe ABW muligens ikke understøtter. Leesmans

(2017) forskningsrapport reiser spørsmål knyttet til om tradisjonelle lederstiler understøtter ABWs bakenforliggende logikk: «Have the levels of freedom, self-governance and autonomy offered by ABW left some employees adrift, yearning guidance, instruction and the direct feedback offered by more traditional management styles?» (Leesman, 2017, s. 24).

Konseptets betydning beror på å støtte de enkelte organisasjoners arbeidsprosesser optimalt gjennom behovsprøvde- og tilpassede sonelandskap. Organisasjoner som i større grad er instrumentelt fokusert kan derfor synes å i høyere grad ha dårligere forutsetninger for å implementere denne endringsideen, fordi organisasjonens formelle og uformelle styringsmekanismer må forankres i organisasjonens individualitet og ikke i standardiserte oppskrifter. En kan slik si at implementering av ABW ofte vil kreve kulturendring ved at nye vaner og holdninger må dannes, fordi konseptet ikke vil gi effekt om det kun implementeres instrumentelt gjennom forandring av kontorlandskapet. Den instrumentelle retningen kan sies å være endringsoptimistisk, gjennom planmessighet og struktur, basert på hva som forventes i henhold til stillingsinstruksjer, nedfelte strategier og mål, formelle rutiner, organisasjonskart og regelverk (Blindheim & Røvik, 2011, s.112). «Når organisasjonskultur erstatter bruk av administrative styringsvirkemidler, kalles dette også «klanstyring» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 116). Regeltenkning og standardisert overføring av endringsideen om ABW støtter muligens ikke opp under konseptets forutsetninger for å bli vellykket adoptert av en organisasjon.

Den institusjonelle logikken har sitt opphav i den sosialkonstruktivistiske forståelsen av organisasjoner og kjennetegnes blant annet av en skepsis mot å anse organisasjoner som rasjonelle, strukturelle redskaper for effektiv måloppnåelse (Blindheim & Røvik, 2011, s. 113). «Gjennom praksis og meningsdanningsprosesser framstår organisasjoner som skapere av den samme «objektiverte» sosialt konstruerte virkeligheten de selv er en del av og virker innenfor.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 113). Ved dette synet i en endringsprosess vil sannsynligheten for en menneskelig forankret og kontekstualisert organisasjonsidé være større enn ved det instrumentelle synets teoretiske og/eller generaliserte forankring. Her vil man i større grad inneha forutsetninger for å ta utgangspunkt i ens egen organisasjons uformelle og formelle strukturer for å tilpasse ideen til disse faktorene. Dette var noe SR-bank viste i større grad.

«..Så lenge vi har fakta og forankring tilpasset til organisasjonen, så aksepterer de endringen..»  
(I.B)

Ved å kopiere ideen bak ABW, men å tilpasse implementeringen basert på forankring i egne prosesser og menneskenes meninger, kan ABW se ut til å være et konsept som gagnes eller har forutsetninger for å kunne kopieres om man innehar en organisasjonsforståelse i retning av det institusjonelle. Grunnet at organisasjonsideen fordrer at nye handlinger får rom til å fremstå som riktige, vil de symbolske handlingene fra ledelsen som innfører endringen være viktige for utviklingen av konseptet i egen organisasjon. I det institusjonelle perspektivet på endring fremmes det at «endring skjer ikke først og fremst som et resultat det formelle lederskapets rasjonelt planlagte og top-down-initierte initiativ, men heller som resultat av historisk betingete (bottom-up) institusjon-alliseringsprosesser hvorved den institusjonelle identitet og organisasjonens distinkthet langsomt utvikles og kultiveres.» (Blindheim & Røvik, 2011, s.114). Å kunne legge til rette for at nye arbeidsprosesser kultiveres og utvikles gjennom menneskenes prosesser vil derfor være viktig i denne forståelsen, og var noe SR-bank utviste gjennom sin implementering av ABW.

Den instrumentelle og mer generaliserbare organisasjonsforståelsen ser ut til å skape en søken etter et fasitsvar på implementeringsmetode, på bakgrunn av at det er den synlige delen av konseptet som anses som det viktigste. Fasitsvaret for implementeringsmetode, som ikke finnes i organisasjonsidémarkedet, ser imidlertid ut til å i større grad finnes i den enkelte organisasjoners særegne prosesser. Retningen som veier mer mot den institusjonelle organisasjonsforståelsen ser ut til å i større grad tilrettelegge for en organisasjonsindividuell betinget logikk som en elementær faktor i implementeringsarbeidet. De grunnleggende antakelsene som ligger bak organisasjonens fungeringsmåte er ofte er uuttalte, og kun identifiserbare gjennom handlinger. Men de er likevel ofte førende for hvilken logikk implementeringen av en endringsidé foregår basert på. Om man vil implementere en endringsidé må den derfor tilpasses den organisatoriske, interne konteksten. Samtidig burde den grunnleggende forståelsen av drift være en bevisst faktor fra aktørene med hovedansvar for implementering ved at den blant annet gjenspeiles i handlinger som skal understøtte at endringen faktisk adopteres.

Svaret på F1 «*Hvordan har den grunnleggende organisasjonsforståelsen sammenheng med hvordan ABW implementeres i en organisasjon?*» blir ved det at virksomhetens organisasjonsforståelse tilsier hvilken logikk implementeringen baseres på. Videre vil implementeringslogikken, de tilhørende metodene og den interne organisatoriske konteksten være utgangspunktet for hvordan ABW operasjonaliseres.

## 5.2 Operasjonalisering

Oppgavens problemstilling, «*hvordan påvirker ulike organisasjonsforståelser implementeringsmetode, og deretter utvikling i organisasjonens menneskesystem?*», og forskningsspørsmålene la føringer for å undersøke hvordan organisasjonsforståelsene påvirket praksisen når ABW ble operasjonalisert i organisasjonene. Hvilken logikk, forankring og vinkling som anvendes under oversettelses- og implementeringsfasen av endringsideen om ABW ser ut til å ha stor betydning for hvordan ideen forandrer seg til å operasjonaliseres. I menneskesystemet vil dette vises gjennom at faktisk arbeidsmetodisk atferdsendring skjer som en konsekvens. Den materielle, fysiske utformingen av det sonebaserte landskapet burde fremstå som logisk og samsvarende med hva som er kommunisert og innarbeidet i ansattgruppen gjennom implementeringsprosessen. Det kan se ut til at ledelseshandlinger med høyere grad av institusjonelle trekk kan gis gjennom demokratisk ledelse hvor medarbeiderne blir involvert i oversettelse av ideen og den videre operasjonaliseringen. Og at det motsatte av en demokratisk- og i større grad en top-down implementering kan være en kilde til motstand og operasjonalisering i tråd med intensjonen.

«...Jeg tror det hadde vært lurt å dukke dypere inn hva er aktivitetsbasert, hva skal det være for oss. Hva vil arbeidsgiver med dette. Og gi oss muligheten til å se gevinstene, men også gi mulighet til å komme med våre innspill. Sånn at det ikke hadde føltes om en beslutning som bare ble tredd ned over hodene våres. Det er nok det som er tilbakemeldingen. Og fra mange. At man sitter litt med følelsen at man har egentlig ikke blitt inkludert og det har blitt tilbakeholdt informasjon...» (I.4)

Det ble vist at det operasjonelle rundt ABW ble kommunisert i Sola kommune som at ansatte kunne sitte på den plassen som var best for oppgaveutførelsen. Men ledelseshandlingene i ettertid fremstod som inkonsistente i henhold til dette ved at en norm som tilsa at det å bytte plass i seg selv var det riktige, er oppstått. Dette viste også at ledelseshandlinger i en implementeringsprosess er symbolske og blir tolket av de ansatte i henhold til hva som tidligere er kommunisert. Beslutningen om å sette et skille på hvem som kunne arbeide aktivitetsbasert ble også holdt frem som en handling som ikke støttet at konseptet skulle bryte med silotenkning i organisasjonen. «Alle uttrykk for de underliggende kulturelementene (dvs. grunnleggende antakelser, verdier og normer) som kan observeres, er artefakter.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 126). At kontorlandskapet ikke tilrettela for samarbeid ved at de med fast plass var plassert ved siden av samhandlingssonene, var noe som viste seg å snarere øke barrieren for å samhandle mer. Et kommunisert prinsipp om at arbeidsoppgaven skulle være



førende for hvor og med hvem man arbeidet med, som ikke samsvarte med hva som ble kommunisert og vist ved operasjonalisering kan se ut til å være en kilde til misnøye blant de ansatte som forventet at endringen skulle tilrettelegge for det kommuniserte. Når den bakenforliggende implementeringslogikken er instrumentell og synlig betinget, viste den instrumentelt betingete logikken seg slik å også bli overført til menneskesystemet i operasjonaliseringen.

En forankring av konseptet med inkludering av medarbeiderne viste seg å gi et konsept i større grad tilpasset de organisasjonsindividuelle behovene. Individuelt opplevd involvering i den forberedende fasen ved implementering av endringsideen om ABW, blir ved det holdt opp som en kilde til organisatorisk merverdi i omstillingsprosessen. Samtidig som den forteller noe om at den underliggende organisasjonslogikken.

SR-banks implementering viste at de baserte implementeringen på fakta de ansatte hadde avgitt. De lagde ingen skiller, men la føringer for endring gjennom å fortelle på en forenklet måte at «ingen har fast plass lengre, nå skal det være oppgaven som er førende for hvordan miljø dere trenger rundt dere for å utføre den, var hovedfokuset rundt det som ble kommunisert.» (I.B). Dette samsvarte også med hva informantene opplevde ved operasjonalisering. Denne handlingen blir dermed i større grad symbolsk på en positiv måte for å støtte endringen. Begrepet om ABW ble utelatt for å ikke skape forvirring, og viste seg å gi et konsept som ble operasjonalisert i tråd med det kommuniserte. Kontorlokalet ble utformet for å understøtte det å gi lik bruksrett for alle.

Mari Skoglands (2018) doktorgradsavhandling konkluderte med at «With a perspective on the office concept as a socio-material entity rather than a purely instrumental design, one may achieve a broader and more fruitful learning process during implementation, and get a more dynamic and adaptive concept in result.» (Skogland, 2018, s. 169). Noe som viser at det er viktig å bringe inn konseptet med et helhetlig perspektiv i egen organisasjon. Å inneha fokus på arbeidsprosessene som førende for hvordan kontorlandskapet skal utformes, samtidig som man tar høyde for de sosiokulturelle forholdene fremstår med det som et godt utgangspunkt ved implementering av ABW. Den gyldne middelvei mellom et utgangspunkt i konseptet eller egen organisasjon, synes å være organisasjonsindividuell tilpasning med en balansegang mellom top-down og down-up-initierte beslutninger.

Ved å ta utgangspunkt i det teoretiske konseptets instrumentelle deler ved implementering ser det ut til at konseptet i større grad operasjonaliseres etter hva som oppfattes som mest riktig av ledelsen, eller kontekstualiseringens aktører, basert på hva de vet og har lært om konseptet. Det blir da i større grad mottatt som en instrumentell ting i menneskesystemet. Dette førte til at tilpasningen av konseptet baseres på en søken etter- eller et oppfattet fasitsvar på hvordan ABW skal operasjonaliseres for å gi effekt.

«Ved å fokusere operasjonelt på hva endringen innebærer vil det være nødvendig å tilpasse endringen til å overensstemme med organisasjonens identitet og særpreg.» (Cameron & Quinn, 2013, s. 124). I det instrumentelle perspektivet vil det muligens medføre at en oppretter regler og bestemmelser for hvordan ABW skal utspille seg på et konkret og detaljert nivå. En endring der formålet går imot dens særskilte identitet, som å bryte med siloarbeid eller forminske hierarkisk styring, vil derimot være nærmest umulig uten fokus på atferdsendring, altså handlinger som bryter med vante mønstre, fra ledelsen (Wadel, 2008, s. 110). Ved å ta utgangspunkt i, og forankre ABW i egen organisasjon ved implementering ser det ut til at konseptet i større grad kan forandre de immaterielle, menneskelige faktorene inkrementelt gjennom operasjonalisering, og over tid.

Mari Skogland (2018) undersøkte flere organisasjoner som adopterte ABW, konkluderte i sin doktorgradsavhandling med at «For an IWC to function as intended, spatial and technological aspects, together with work processes and organizational aspects, should be congruent and support each other.» (der «IWC» betyr «Intergrated workspace concept»). Leesmans (2017) forskningsrapport viste blant annet at de som opplever den aktivitetsbaserte løsningen som mer effektiv, er de ansatte som bruker ulike soner daglig og aktivt. Det anses imidlertid som vanskelig å overføre resultater av en slik type undersøkelse direkte, da implementeringen og den fysiske utformingen gjøres ulikt og antas å ha påvirkning på hva utfallet blir. En annen faktor som gjør det komplekst er at både det immaterielle og materielle ved ABW må oversettes og implementeres. Det vil si, faktorene som skal fremme atferdsendring i arbeidshverdagen må forankres i konseptet på samme måte som den fysiske utformingen av kontorlandskapet må være forankret i menneskenes arbeidsoppgaveløsning. Leesmans (2017) rapport konkluderte med at aktivitetsbaserte kontorløsninger er avhengig av de ansattes atferdsendring for å gi organisatorisk verdi. Videre ble det foreslått en rekke andre problemstillinger for videre forskning, blant annet å undersøke hvorfor ikke atferdsendring skjer (Leesman, 2017, s. 24). En potensiell årsak til at atferdsendring ikke finner sted, som ble

identifisert gjennom denne avhandlingen er: **om implementeringen ikke forankres i menneskenes arbeidsprosesser og/eller behandles rent instrumentelt.**

I SR-bank ble det identifisert at medarbeiderne i mindre grad visste hva det å arbeide aktivitetsbasert betyr, i teoretisk og begrepslig form. De viste en operasjonell forståelse for konseptet, og forklarte hvordan de praktisk sett håndterte arbeidsoppgavene sine i det nye kontorlandskapet. Den operasjonelle endringen som har skjedd fremstår dermed i høyere grad som ikke instrumentelt intendert og i høyere grad innvevd.

I Sola kommune ble det identifisert at medarbeiderne i stor grad visste hva aktivitetsbasert arbeid betyr i teoretisk og begrepslig form. De viste en teoretisk forståelse, og forklarte hva aktivitetsbasert arbeid var ment for å være på et teoretisk nivå, relativt frikoplet fra deres egne arbeidsoppgaver. Ideen bak- og det symbolske ved ABW ble dermed forstått, men uten tilpasning til egne arbeidsoppgaver og organisasjonens interne kontekst, var det uklart hvordan det skulle operasjoniseres. Det ble også trukket frem at den fysiske utformingen av ABW ikke er logisk i henhold til målet om å samhandle tverrfaglig, eller for å gi verdi utover den operasjoniserte endringen som angår å ikke ha fast plass.

ABW har en logisk forklaring og beror på at oppgaven skal være førende for hvilket miljø en trenger rundt seg, og hvilken kompetanse en eventuelt trenger eller burde tilføre oppgaveløsningen via samhandling med kolleger. En viktig del av konseptet er å utforme kontorlandskapet i ulike soner for ulike arbeidsmodus. Dette er bakgrunnen for hva som teoretisk sett skal kontekstualiseres i organisasjoner som implementerer ideen. Betingelsene for organisatorisk læring i en endringsprosess er ifølge Jacobsen og Thorsvik gitte gjennom hvilke ledelseshandlinger implementeringen er baserte på (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 336). Ved implementering av ABW må derfor ledelsens handlinger og kommunikasjon støtte den nye læringen som er intendert å skje for å understøtte at atferds- og eventuelt kulturendring skjer.

### **5.3 Organisasjonskulturens opprettholdelse eller utvikling**

Gjennom å undersøke hvordan operasjonisering av en endringsidé skjer, kan en ofte identifisere underliggende logikk implementeringen baseres på, og også hvilke holdninger som er fremkommet etter endringen i menneskesystemet. Forskningsspørsmålet «*F2: hvilken betydning har valg av implementeringsmetode av ABW for organisasjonskulturens opprettholdelse eller utvikling?*» undersøkte hva tilpasning og implementering av ABW vil ha betydning for hvordan ideen adopteres eller frastøtes av organisasjonens medlemmer. Og

hvordan dette eventuelt førte til opprettholdelse eller gav forutsetninger for å utvikle kulturen. Når nye vaner og holdninger dannes, kommer det ofte til uttrykk gjennom artefakter, grunnet at nye handlemåter er blitt kultivert. Hvordan de nye, synlige normene, eller artefaktene, oppstår er et faktum som synes å ha utgangspunkt i de ulike logikkene endringsoppskriften forsøkes innført i.

De to organisasjonsforståelsene: den institusjonelle og den instrumentelle gir ulike utgangspunkt for å både drive endring, og å identifisere at endring er skjedd i en organisasjon. Det instrumentelle heller mot et fokus på de synlige endringene, som å endre plass, og blir i større grad et overflatefenomen. Det vil si nye handlinger basert på hva som oppleves som akseptert i kulturen. Overflatefenomenet oppstår grunnet at symbolske handlinger som å skape forståelse, engasjement og involvering blant medarbeidere blir utelatt i implementeringsprosessen. Det viktigste anses for å være de synlige og instrumentelt beskrivbare forandringene. Endring av organisasjonsstrukturens formelle rutiner, prosesser og styring vil ofte følges av med en mer eller mindre naturlig og inkrementell kulturendring (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 354). Kultur anses som en uformell styringsmekanisme, og vil forme menneskenes oppfatning av hva som er riktige og gale holdninger og handlemåter. Den institusjonelle organisasjonsforståelsen heller mot et fokus på handlinger med symbolsk verdi, som å involvere medarbeidere i implementeringen uten å spesifisere for dem at det er det som skjer, og blir ved det en handling som er mer innvevd i organisasjonen.

Å tilrettelegge det fysiske og materielle miljøet for å effektivisere menneskesystemet, det immaterielle miljøet, er tanken bak ABW. Det ser ut til at fasiten bak en suksessfull implementering ikke finnes i den rent fysiske, materielle utformingen eller de instrumentelle delene av implementeringsprosessen. Dette ved at flere dimensjoner enn en teknisk, funksjonell og objektiv virkelighet må inkluderes for å realisere faktisk endring. «Populære organisasjonsoppskrifter er ikke erfarings- og kunnskapsbaserte redskaper, men snarere symboler som organisasjoner etterspør for å demonstrere tilslutning til verdier som effektivitet, rasjonalitet og fornyelse. Meyer og Rowan (1977) bruker betegnelsen *rasjonaliserte myter* om slike organisasjonsideer.» (Røvik, 2007, s. 51). Større grad av prosesseffektivitet gjennom intern samhandling, som anses som en blanding av «co-operation» og «co-creation», er en av hovedgevinstene som argumenteres for ved å valg av ABW-konseptet hos de fleste organisasjoner. Organisasjonsideens myte vil her bero på at mangfoldig-, eller at tverrfaglig samarbeid skal gi effektivitet gjennom å tilføre hverandres

prosesser nye perspektiver og kompetanse. Samhandlingens resultat skal gi organisatorisk utvikling gjennom høyere effektivitet og prosessuell utvikling. Om dette er det ønskede resultatet av å implementere ABW, kan en påstå at implementeringsmetoden burde gjennomføres av handlinger som understøtter nettopp **samarbeid**: «Ledelseshandlinger i en endringsprosess må understøtte kulturen og de nye normer en ønsker å opprette i tråd med endringsintensjonen.» (Cameron & Quinn, 2013, s. 114).

Sola kommune behandlet implementeringen av ABW som noe instrumentelt, gjennom at konseptet skulle tilføre arbeidsprosessene noe. Det gav utslag i menneskesystemet gjennom de ansattes søken etter hvilke konkrete handlinger som ble forventet- og instrumentelle regler for å utnytte konseptet. Basert på dette oppstod en norm om å flytte seg, som av flere ble tolket for å være betydningen av konseptet. Den nye normen fremstod derimot som frikoplet fra de formelle retningslinjene om at oppgaven skulle være førende for hvor og med hvem en skulle arbeide med.

«..For å få til dette må en bryte ned alle veggene, siloene, det driftsmessige, det kulturelle og sosiale og gjerne menneskelige aspektet for å fremme behovet i kartleggingen sammen. Nå er det mest å flytte seg det er fokus på, men det å samarbeide om oppgaver har forsvunnet, eller bare ikke blitt en del av dette..» (I.7)

Utsagnet støtter at den instrumentelle logikken både gav utslag i operasjonaliseringen og i hvordan kulturen for silotenkning blir opprettholdt. Å fysisk bytte plass i det nye sonelandskapet er blitt en ny, synlig og instrumentelt forankret artefakt i kulturen, men den formelle forankringen, der oppgaven skal være førende for hvor og med hvem en arbeider med, overensstemmer ikke med den operasjonaliserte normen. **Det ser ut til at organisasjonskulturen og silotenkningen blir opprettholdt, men at de synlige og uttalte artefaktene har fått nytt innhold.** Om kontekstualiseringens aktører, som ledelsen, bringer ideen inn med et instrumentelt betinget fokus, vil muligens ideen bli instrumentelt oppfattet av de ansatte, siden de symbolske handlingene bak implementeringen er en stor del av menings- og holdningsdannelsen i organisasjonen. «Hvis man bare ser de instrumentelle sidene med det man sier og gjør, mister man den symbolske effekten alle artefakter har.» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 128). Utsagnet viser at man ved å inkludere organisasjonens egne særegenhet bringer inn flere påvirkningsmekanismer i en organisatorisk endringsprosess.

SR-bank behandlet i større grad implementeringen av ABW som noe som allerede fantes av udekkede behov i arbeidsprosessene. Dette resulterte i hva som tolkes som en tilpasset og

problemløsende operasjonalisering i menneskesystemet, der normer oppstod som en konsekvens fremfor av kommuniserte forventninger og instrumentelle regler. Denne vinklingen ved valg av implementeringsmetode faller under det institusjonelle perspektivet. Logikken utviser skepsis til det å generere allmenngyldig, eller generaliserbar kunnskap om organisasjoner (Blindheim & Røvik, 2011, s. 113). Dette vil også bety en skepsis til å bringe inn en endringssidé som ABW og kontekstualisere den likt som andre organisasjoner med en annen intern kontekst. En søken etter en implementeringsfasit eksternt, vil i dette øyemed ikke ha noen reell effekt på operasjonaliseringen internt i menneskesystemet siden en eventuell fasit fra en annen organisasjon ikke er oversatt med henblikk på menneskene som skal iverksette og realisere endringsplanen i organisasjonen fasiten utbringes i. I den sammenheng vil det å bruke eget «internspråk» og utføre forståelsesskapende ledelse være viktig. At den materielle tilpasningen av ABW som innebærer facility management og de fysiske faktorene for å understøtte de nye arbeidsformene, er logisk i henhold til den immaterielle implementeringen i menneskesystemet er viktig for operasjonaliseringen.

SR-banks operasjonalisering av konseptet ble oppfattet som logisk med tanke på hva som var kommunisert og hvordan landskapet var utformet av informantene. Operasjonaliseringen viste at ny meningsdannelse oppstod som en konsekvens av dette. Blindheim & Røvik (2011) hevder at forståelse i det institusjonelle perspektivet skapes «Hvorigjennom organisasjoner og mening forstås som konstituert gjennom menneskelig interaksjon og praksis i en samfunnsmessig kontekst, heller enn som en objektiv realitet relativt frikoplet fra menneskelig interaksjon, praksis og meningsdanning.» (Blindheim & Røvik, 2011, s. 113), noe som helt overordnet er beskrivende for hva informantene fremmet om ABW i SR-bank. I det institusjonelle perspektivet utvises skepsis til at sosiale systemer kan forandres gjennom top-down-initierte og instrumentelt orienterte endringsprosesser. Et vektet, men samtidig sammenvevd fokus på menneskesystemet og den fysiske tilpasningen av ABW ser ut til å være det viktigste som utgangspunkt for å tilpasse konseptet på en helhetlig måte, og for å legge føringer for at kulturen kan utvikles i tråd med de nye arbeidsformene som ønskes. Funn i Sola kommune viste at strukturen og de interne kommunikasjonskanalene ikke nødvendigvis støttet et handlingsmønster fra ledelsen for å implementere ABW som tiltak for høyere grad av samhandling. Linjeveien som ble fremmet som en av de viktigste beslutningskanaler er en tydelig indikator på at hierarkiet opprettholdes til tross for at det ikke lengre er ønskelig

«..Så det at vi samhandler på tvers vil jo og organisasjonen profitere på. Så, ned med hierarkiet, og fokus på hvilke oppgaver organisasjonen trenger av oss..» (I3)

Om en ikke lengre vil ha hierarkiet som en av organisasjonens objektive sannheter, ser det ut til at ledelsen burde gå foran og vise at denne ikke er relevant eller ønskelig for videre drift. Linjeveien som både kommunikasjonskanal og beslutningskanal ved både innføring av endringer og i daglig drift må muligens omstilles ned til det praktiske nivå, slik at det blir en synlig holdning for resten av menneskesystemet. Denne potensielle atferdsendringen ses i lys av Cameron & Quinns (2013) påstander om at kulturendring er nødvendig i slike omstillingsprosesser, og gjennom empiriske funn som samsvarer med at et instrumentelt fokus er til hinder for å bryte med gamle interne prosesser og oppnå mer dynamikk som konsekvens av implementering av ABW.

Om den immaterielle og materielle kontekstualiseringen fremmer logisk mening og forståelse, kan det resultere i at landskapet støtter opp under både implisitt og eksplisitt læring, og dermed atferdsendring fra individene som tilsammen utgjør kulturen. At de ansatte tilegner seg et nytt handlingsmønster krever ofte at nye uformelle «regler» opprettes, noe som viser at kulturendring ofte er nødvendig for å oppnå effekt av en slik type kontorløsning. Dette understøttes av Mari Skoglands (2018) funn fra hennes doktoravhandling. Men hva skal til for å oppnå kulturendring i forbindelse med implementering av ABW? Ifølge Hammer og Champys BPR, er radikal omdanning nødvendig for å oppnå dramatiske forbedringer (Røvik, 2007, s. 188). Radikal omdanning skjer materielt, fysisk når en endrer et kontorkonsept, og tillegger endringen immaterielle forventninger om atferdsendring fra de ansatte. Cameron & Quinn fremmer at ledelseshandlinger må være i tråd med endringsintensjonen for å forandre uformell struktur og kulturelle, implisitte faktorer (2013, s. 23). Dette betyr at ledelsens handlinger må være bevisste og i takt med endringsintensjonen.

Forskningsspørsmålet «F2: *hvilken betydning har valg av implementeringsmetode av ABW for organisasjonskulturens opprettholdelse eller utvikling?*» viste at handlinger i implementeringsprosessen er førende for hvordan organisasjonskulturen opprettholdes eller utvikles i henhold til endringsintensjonen.

## **5.4 Oppsummering & konklusjon**

ABW er en organisasjonsoppskrift med en instrumentelt og synlig betinget del, gjennom ny kontorutforming og nye arbeidsformer. På bakgrunn av dette var det overraskende å kunne

identifisere at den instrumentelle logikken i mindre grad la føringer for å skape arbeidsmetodisk endring under implementeringsfasen. Det ser ut til at organisasjonskulturen i større grad trenger å påvirkes av organisasjonsindividuelle og symbolske handlinger, for å utvikles i retning av at organisasjonsoppskriften faktisk innfrir sine potensielle gevinster. Funnet som viste at en implementeringslogikk i retning av det institusjonelle, mer sannsynlig hadde forutsetninger for operasjonalisering i tråd med endringsintensjonen var derfor til dels uventet. Problemstillingen *«hvordan påvirker ulike organisasjonsforståelser implementeringsmetode, og deretter utvikling i organisasjonens menneskesystem?»* reiste både nye spørsmål underveis, samtidig som det fremkom en tydelig indikasjon på hvordan implementeringsprosessen påvirket arbeidsmetodisk endring i organisasjonene som ble undersøkt.

En mer instrumentelt betinget logikk viste seg ved at Sola kommune i større grad gjennomførte en top-down beslutning, og satt et skille på hvem som kunne gagnes av å arbeide aktivitetsbasert, når endringsintensjonen var å fjerne siloene og øke grad av tverrfaglig samhandling. Dette ble gjenspeilet i faktorer informantene fremmet under intervjuene, og tilsa at organisasjonskulturen med sine grunnleggende antakelser og normer var opprettholdt. I Sola kommune viste det seg ved at informantene søkte etter flere regler og retningslinjer for hvordan de skulle utføre arbeidsoppgavene i samråd med å utnytte kontorlandskapets nye utforming. På bakgrunn av at de ikke opplevde å få regler for hvordan de best skulle utnytte det nye kontorlandskapet og tilegne seg nye arbeidsformer utover det at å bytte plass ofte var riktig, opplevde mange misnøye. Endringen i hvordan de nå er forventet å utføre arbeidsoppgavene sine tolkes til å være overveldende, men ikke logisk i henhold til hvilke arbeidsoppgaver de har. Informantene var i stand til å assosiere konseptbegrepet til den teoretiske konseptbeskrivelsen, men derimot ikke til å koble denne til egen arbeidshverdag. Den opplevde operasjonelle betydningen av ABW var at de ikke lengre hadde fast plass, og at de var forventet å ikke sitte det samme stedet hver dag. Disse faktorene indikerer at atferdsendringen blant de ansatte har skjedd eksplisitt og bevisst gjennom å oppsøke og motta regler for ny og «riktig» atferd. Dette viser at implementeringslogikken fra ledelsesnivået var førende for hvordan konseptet ble mottatt av avdelingene som ble omfattet i organisasjonen: instrumentelt og synlig fokusert. Opprettholdelse av en regelbetinget og instrumentelt fokusert organisasjonskultur kom til syne.



Ledelsen i SR-bank, som var kontekstualiseringens aktører, implementerte ABW ved å inkludere medarbeidere og forankre ideen i en undersøkelse alle besvarte. SR-banks nye normer etter endringen var baserte på praktiske, nye måter å utføre oppgavene på. Endringen i hvordan de nå løser arbeidsoppgavene tolkes til å ikke oppleves som overveldende av informantene. Det kom også til uttrykk at de ikke var i stand til å assosiere konseptbegrepet om ABW med hvordan de arbeidet, som var logisk siden ledelsen hadde utelatt begrepet bevisst. Disse faktorene indikerer at atferdsendringen blant de ansatte i større grad har vært implisitt tilegnet, noe som kan være en indikasjon på at en inkrementell kulturendring skjer, eller er i ferd med å skje.

Sola kommune implementerte ABW ved å fortelle berørte ansatte, om ideologien bak konseptet. Deretter implementerte de fysiske endringer som skulle understøtte- og i seg selv skape endring i menneskesystemet. Organisasjonskulturens særtrekk hadde ikke forutsetninger for å endre seg, annet enn at innholdet i deres normer ble forandret til at å bytte plass var riktig. De grunnleggende antakelsene om av hva riktige handlinger i deres kultur ble ved det opprettholdt. Sparebank 1 SR-bank implementerte ABW ved å foreta en medarbeiderundersøkelse, som de tok utgangspunkt i da de formidlet hvilke endringer som skulle inntreffe. De brukte resultatet av medarbeiderundersøkelsen til å kontekstualisere konseptet gjennom de ansattes daværende klager og misnøye. Ved denne implementeringsmetoden ser det ut til at de er i ferd med å endre forutsetninger om hva som anses for å være riktig i dere organisasjonskultur, og dermed også endre de grunnleggende antakelsene. Trekk fra den instrumentelle logikken ser ved det ut til å gi en overføring av ABW som er mer fasit- og teoretisk betinget. Å inneha høyere grad av institusjonell logikk, der de uformelle og organisasjonsindividuelle faktorene er av større betydning, ser ut til å i høyere grad gi en organisasjonsindividuell tilpasset overføring av endringsideen.

**Implementeringsmetode og bakenforliggende logikk fremkom derfor av betydning for å få til en suksessfull, arbeidsmetodisk endring i aktivitetsbaserte kontorlandskap.**

## 6.0 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg reflektere rundt problemstillingens, «*hvordan påvirker ulike organisasjonsforståelser implementeringsmetode, og deretter utvikling i organisasjonens menneskesystem?*», konklusjon som ble fremlagt i oppsummeringsavsnittet ovenfor. Jeg vil videre beskrive teoretiske implikasjoner og implikasjoner for praksis, før jeg avslutter med å anbefale videre forskning.

### 6.1 Refleksjon

Dynamikken ABW er ment for å gi de interne arbeidsprosessene ser ikke ut til å være enkel å tilpasse til organisasjoner med et instrumentelt fokus og regelstyrt tenkning. Siden ABW utformes fysisk etter hvilke arbeidsprosesser hver enkelt organisasjon innehar, trekkes det en parallell til at implementeringslogikken må støtte hva konseptet er ment for å gi. Om det er vesentlig forskjellig fra hvordan man tidligere har driftet organisasjonen, vil det være en mer utfordrende omstilling, som muligens krever mye ressurser. En instrumentelt betinget logikk og standardisert tenkning ved overførelse av ABW viste seg å gi en forankring basert på den instrumentelle delen av konseptbeskrivelsen, og som ikke var tilpasset organisasjonens særegenhet.

Gapet mellom den instrumentelle forståelsen av konseptet og den operasjonelle forståelsen av konseptet viste seg å ikke legge til rette for de symbolske handlingene som påvirker kulturendring i tråd med endringsintensjonen. En mer institusjonell logikk og forankring basert på menneskene, viste seg å i større grad gi et tilpasset konsept i henhold til organisasjonens interne kontekst. Gapet mellom teoretisk og operasjonell forståelse ble vist ved manglende teoretisk og standardisert forståelse av konseptet i SR-bank. Men det gav likevel forutsetninger for at endring i større grad skjedde i tråd med endringsintensjonen. At ABW ikke burde implementeres med et hovedfokus på det instrumentelle, og gjennom standardisering, understøttes av Mari Skoglands (2018) konklusjon:

Thus, an IWC should not necessarily be implemented with the aim to standardise, but rather with an iterative implementation and development approach – continuously evaluating, developing and aligning the concept to suit the purpose and realign with changing organizational strategies. (Skogland, 2018, s. 169)

Likevel er det ikke bevisbart at et instrumentelt tilpasning- og implementeringsfokus aldri vil gi en suksessfull adopsjon av ABW. En instrumentell tilpasning og implementering er derimot antakelig mindre egnet til å utvikle de dyptgående og grunnleggende antakelsene i en organisasjonskultur. Og dermed også muligens til å utvikle organisasjonens særegne holdninger og normer, som er bakgrunnen for hvordan konkret atferd vises i organisasjonens synlige artefakter.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

Denne studiens teoretiske rammeverk og funn gir forutsetninger for å belyse hva som kan påvirke implementeringsprosesser. Hvordan en forstår organisasjonsdrift synes å legge føringer for det innholdsmessige fokuset under implementering, som videre gir grunnlag for menneskesystemet og organisasjonskulturens utvikling eller opprettholdelse. Ved spørsmålet Røvik (2007, s. 23) reiser om hvorvidt man kan gi en forskningsbasert «oppskrift» på hvordan en kan og bør oversette og implementere ideer i organisasjoner, tilfører denne studien viten om **hvordan ulike organisasjonsforståelser påvirker implementering og utvikling i organisasjonen**. Røvik (2007) trekker frem at de to vanlige retningene innen samfunnsvitenskapen, modernisme og sosialkonstruktivismen, kan anses som paradigmatisk. En tredje middelvei som kalles pragmatisk institusjonalisme var derfor førende for hans forskning på implementering av endringsoppskrifter (2007, s. 23). Gjennom at de handlingsbaserte uttrykkene under implementeringsprosessene var hovedfokuset i denne studien, tas det høyde for at et annet fokus kunne resultere i andre viktige påvirkningsmekanismer under en implementeringsprosess.

Det teoretiske rammeverket ble avgrenset underveis i studien, men gav i utgangspunktet føringer for at flere faktorer ved en implementeringsprosess var viktige. To av de teoretiske avgrensningene omhandlet organisatorisk læring i en endringsprosess, og hvilke ledelsesmodeller som potensielt kunne vært avgjørende ved implementering som fordrer atferdsendring. Jeg valgte derimot å avgrense disse på bakgrunn av at empirien viste tydelige funn som pekte mot at ulike organisasjonsforståelser- og logikker gav ulike implementeringsprosesser og fokusområder ved operasjonalisering.

## 6.3 Implikasjoner for praksis

Hvilke implementeringsmetoder som er riktige eller gale, ser ikke ut til å kunne besvares uten full kontekstuell forståelse og informasjon om den enkelte organisasjon. «Hovedinntrykket fra

forskningslitteraturen er stor variasjon mellom ulike organisasjoner og sektorer både når det gjelder evnen til å adoptere oppskrifter, og når det gjelder dokumenterte virkninger som følge av adoptering.» (Røvik, 2007, s. 20). Basert på sitatet, tilfører denne studien at handlinger som utføres av kontekstualiseringsaktørene under implementeringsprosessen, burde være bevisste og i tråd med endringsintensjonen. Dette på bakgrunn av at implementeringsprosessen er kulturbyggende, og at man kan ende opp med å opprettholde en uønsket kultur, eller å utvikle den i en retning som ikke støtter endringsideen som ønskes adoptert.

Ved beslutning om å adoptere en endringsidé som ABW, består menneskesystemet av alle som er forventet å endre arbeidsvaner. En burde derfor ikke gjennomføre en implementeringsprosess med en forventning om at det instrumentelle i seg selv skal utgjøre en forandring. Forandringen er avhengig av at de ansattes hverdagslige vaner på arbeidsplassen endres, og implementeringsprosessen burde derfor legges opp med et fokus deretter. Den materielle forandringen ABW medfører, bør understøtte at de ansatte kan trekke logiske slutninger i henhold til hva konseptet kommuniseres til å være for organisasjonen. Det arbeidsmetodiske ved ABW som krever atferdsendring fra organisasjonens medlemmer, angår alt som ligger til grunn for organisasjonens synlige artefakter. De grunnleggende antakelsene er et nøkkelement ved at de er grunnlaget for hva som oppfattes som riktig atferd i organisasjonen. Det gjør det spesielt viktig å være bevisst i eget organisasjonssyn.

**Operasjonalisering og implementering av en endringsidé består av kulturbyggende handlinger, denne avhandlingen viser at det derfor ikke er noe som bør overlates til tilfeldighetene.**

## **6.4 Videre forskning**

Grunnlaget ved at ulike organisasjonsforståelser resulterer i ulike implementeringslogikker, som igjen gjenspeiles i organisasjonskulturen og de uformelle organisasjonsstrukturene, er et interessant tema for videre forskning. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) har som formål å identifisere de viktigste driverne for organisatorisk effektivitet gjennom en undersøkelse. De konkurrerende verdiene (også kalt Competing Values Framework/ CVF) i en organisasjonskultur utgangspunktet for OCAI-undersøkelsen og skal kunne fortelle noe om hvilket grunnlag som ligger bak organisasjonsdriften (Cameron & Quinn, 2013, s. 40). Disse er for ordens skyld presentert i modellen under:

Kulturtype	Kulturnivå		
	Antakelser	Verdier	Artefakter (atferd)
Klan	Folk opptrer passende når de har tillit og lojalitet til, og er medlemmer av organisasjonen.	Tilknytning, samarbeid, tillit og støtte	Teamarbeid, deltakelse, involvering og åpen kommunikasjon
Adhokrati	Folk opptrer passende når de forstår viktigheten og virkningen av oppgaven.	Vekst, stimuli, variasjon, autonomi og detaljfokus	Risikotakning, kreativitet og tilpasning
Marked	Folk opptrer passende når de har klare mål og belønnes basert på oppnåelse.	Kommunikasjon, konkurranse, kompetanse og oppnåelse	Å skaffe informasjon om kunder og konkurranse, målsetting, planlegging, oppgavefokus og aggressivitet
Hierarki	Folk opptrer passende når de har klare roller, og prosedyrer er formelt definert av regler.	Kommunikasjon, rutiner, formalisering og konsistens	Konformitet og forutsigbarhet

*Modell 6.4, CVFs fire kulturtyper satt opp imot Schein sin beskrivelse av kulturens tre nivåer (Gottenborg, 2015, s. 7)*

Et forslag for videre forskning er å kartlegge organisasjonskultur gjennom en OCAI-undersøkelse før- og etter en implementeringsprosess. I tråd med at organisasjonskulturen enten opprettholdes eller utvikles ved implementering av en endringsidé, vil denne gi svar på om kulturen har endret seg i en retning som støtter endringsintensjonen. Man vil da ha et konkret utgangspunkt for å undersøke hvordan ledelseshandlinger og implementeringsmetode påvirker ny læring og organisasjonskulturens utvikling i tråd med endringsideen som ønskes adoptert.

Viktige, men avgrensede elementer i denne oppgaven består av undersøkelser om hvordan ledelseshandlinger- og/eller kontekstualiseringsaktørene påvirker en implementeringsprosess. Hvorvidt en autoritær eller demokratisk ledelsesmodell kan støtte opp under at endringsideen som adopteres kan føre til organisatorisk- og kulturutvikling, er derfor et svært relevant tema for videre forskning. Organisasjonsidémarkedets mottakere har ulike forutsetninger for implementering, noe som blir vist i denne avhandlingens funn. Det interessante ved den videre forskningen kan ved det være å studere hva implementering av en endringsidé med et fokus på tilpasning til organisasjonens særegenhet og enten opprettholdelse eller utvikling av organisasjonskultur, vil resultere i.

## Litteraturliste

- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Andreassen, T. W. (2016, januar 23). Slik blir den 4. Industrielle revolusjon. Hentet 3. april 2020, fra Dagens Perspektiv website: <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tor-wallin-andreassen/slik-blir-den-4-industrielle-revolusjon>
- Bakke, J. V., & Fostervold, K. I. (2017). Spesialnummer: -Kontorlandskap og fleksikontor. *Helserådet*, 16/17, 2–21.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Finansdepartementet. (2018, oktober 8). Prop. 1 S Gul bok (2018–2019) [Proposisjon]. Hentet 23. januar 2020, fra Regjeringen.no website: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-gul-bok-20182019/id2613810/>
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). *Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*.
- Gottenborg, S. A. (2015). *Organizational Culture Assessment Instrument. En studie I dimensjonaliteten I en norsk oversettelse* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo, Oslo.
- Grotmol, L. (2020). Organisasjonskart—Sola kommune. Hentet 11. juni 2020, fra Sola kommune website: <https://www.sola.kommune.no/om-sola-kommune/organisasjonskart/>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Heusinkveld, S. (2004). *Surges and sediments: Organization concepts between transience and continuity*. University of Nijmegen], Nijmegen.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Leesman. (2017). *The rise and rise of Activity Based Working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. 28. Hentet fra [https://www.leesmanindex.com/The\\_Rise\\_and\\_Rise\\_of\\_Activity\\_Based\\_Working\\_Research\\_book.pdf](https://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf)
- Madsbu, J. P. (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? : Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensitizing Concepts*. Hentet fra <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-12312>
- Mathisen, T. (2016, desember 12). Organisasjonskultur—For ledere. Hentet 27. januar 2020, fra <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere> website: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Registreringsdokument for Sparebank 1 SR-bank ASA* (s. 104) [Registreringsdokument]. (2017). Hentet fra <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/sr-bank/om-oss/Investor/prospekter/tilleggskapital/Regdok%20SRBANK%202017.pdf>
- Røvik, K. A. (2007a). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2007b). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. (4. utg.). Oslo: Universitetforlaget AS.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

- Skogland, M. (2018). *Integrated Workplace Concepts and Organisational Change* (Doctoral theses). NTNU.
- Sola kommune. (2019). *Årsrapport og årsregnskap 2018* (s. 209). Hentet fra Sola kommune website: <https://www.sola.kommune.no/dokumenter/arsrapport-2018/>
- Stortinget. *Nytt regjeringskvartal.* , (10. april 2019).
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2004). On organizational becoming: Rethinking organizational change. Hentet 31. mars 2020, fra Organization Science, 13(5), 567-582. website: [https://search-proquest-com.ezproxy.uis.no/docview/213826062?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.ezproxy.uis.no/docview/213826062?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). Los Angeles: SAGE.

## Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Fornyelse og oppdatering av tidligere godkjent avtale.

N

### NSD Personvern

19.02.2020 12:51

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 605037 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 12.02.2020. Prosjektet har endret tittel/fokus fra «Hvordan bruker Sola kommune sin flytteprosess til å implementere nye arbeidsmetoder i organisasjonen?» til «Hvordan kan digitalisering forenkle det å implementere aktivitetsbasert arbeid?». Det er også lagt til ett nytt utvalg som består av ledere og medarbeidere i virksomheter tilknyttet Sola kommune og SR-bank.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.02.20. Behandlingen kan fortsette.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



